

ROSANE VERNIZZE ARANTES SOUSA BATISTA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA
CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE SÃO MATEUS DO SUL**

**Estudo de Caso apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Marketing Empresarial.**

Orientadora: Prof^ª. Ana Paula Szabo Cherobim

PONTA GROSSA

2004

Ao meu marido Odirlei pela paciência e
ajuda incondicional.
Ao meu filho Gabriel pela privação de horas
de convivência.

A Universidade Federal do Paraná
A Universidade Estadual de Ponta Grossa
As Coordenadoras do curso Prof^a. Ana
Paula Mussi Szabo Cherobim e Prof^a.
Marilisa do Rocio de Oliveira.
Aos professores do Curso de Pós-
graduação
A orientadora, Prof^a. Ana Paula Mussi
Szabo Cherobim.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	1
1.2 OBJETIVO GERAL	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4 JUSTIFICATIVA	2
1.5 METODOLOGIA	3
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
2.1 CONCEITOS	5
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	6
2.3 TIPOS DE SERVIÇO.....	7
2.4 CLASSIFICAÇÃO DO SERVIÇO.....	8
2.5 O TRIÂNGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	9
2.5.1 Marketing externo: Gerando Promessas.....	10
2.5.2 Marketing interativo: Mantendo as Promessas.....	10
2.5.3 Marketing interno: Tornando as Promessas Possíveis.....	10
2.6 O COMPOSTO DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	10
2.7 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS.....	12
2.7.1 Participantes do Processo de Compra.....	12
2.7.2 O Processo de Decisão de Compra.....	12
2.7.3 A Relação entre a Empresa de Serviços e o Cliente.....	15
2.8 EXPECTATIVAS DOS CLIENTES ACERCA DOS SERVIÇOS.....	16
2.9 PERCEPÇÕES E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ACERCA DOS SERVIÇOS.....	18
2.10 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	20
2.10.1 As cinco dimensões da qualidade.....	21
2.10.2 Contato de serviços ou “momentos da verdade”.....	23
2.10.3 Os “gaps” da Qualidade.....	25
2.11 VALORIZANDO OS FUNCIONÁRIOS.....	29
2.12 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	30

2.13 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS.....	31
3 A EMPRESA	33
3.1 Histórico da Empresa.....	33
3.1.1 Filosofia.....	33
3.1.2 Fatores Essenciais.....	33
3.1.3 Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas – CNDL.....	35
3.1.4 Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas – FCDL.....	36
3.1.5 Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL.....	36
3.1.5.1 Câmara de Dirigentes Lojistas de São Mateus do Sul.....	37
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. O TRIÂNGULO DE MARKETING DE SERVIÇOS.....	9
FIGURA 2. O MODELO DE CINCO ESTÁGIOS DE PROCESSO DE COMPRA.....	12
FIGURA 3. DIFERENÇAS NA AVALIAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	13
FIGURA 4. FATORES QUE INFLUENCIAM AS EXPECTATIVAS DE SERVIÇOS.	17
FIGURA 5. MODELO CONCEITUAL DA QUALIDADE EM SERVIÇO.....	28

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. COMPOSTO DE MARKETING EXPANDINDO PARA SERVIÇOS.....	11
TABELA 2. QUESTÃO 01.....	39
TABELA 3. QUESTÃO 02.....	40
TABELA 4. QUESTÃO 03.....	41
TABELA 5. QUESTÃO 04	41
TABELA 6. QUESTÃO 05.....	42
TABELA 7. QUESTÃO 06.....	43
TABELA 8. QUESTÃO 07.....	43
TABELA 9. QUESTÃO 08.....	44
TABELA 10. QUESTÃO 09.....	45
TABELA 11. QUESTÃO 10.....	45
TABELA 12. QUESTÃO 11.....	46
TABELA 13. QUESTÃO 12.....	47
TABELA 14. QUESTÃO 13.....	47
TABELA 15. QUESTÃO 14.....	48
TABELA 16. QUESTÃO 15.....	49
TABELA 17. QUESTÃO 16.....	49
TABELA 18. QUESTÃO 17.....	50
TABELA 19. QUESTÃO 18.....	51
TABELA 20. QUESTÃO 19.....	51
TABELA 21. QUESTÃO 20.....	52
TABELA 22. QUESTÃO 21.....	53
TABELA 23. QUESTÃO 22.....	53
TABELA 24. CINCO DIMENSÕES DA QUALIDADE ESPERADA NA C.D.L.....	54
TABELA 25. DESVIO – PADRÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA.....	55
TABELA 26. DESVIO – PADRÃO DA QUALIDADE ESPERADA.....	56
TABELA 27. MÉDIA DOS ITENS DA QUALIDADE PERCEBIDA E QUALIDADE ESPERADA E A DIFERENÇA.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 01.....	40
GRÁFICO 02. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 02	40
GRÁFICO 03. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 03.....	41
GRÁFICO 04. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 04.....	42
GRÁFICO 05. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 05.....	42
GRÁFICO 06. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 06.....	43
GRÁFICO 07. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 07.....	44
GRÁFICO 08. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 08.....	44
GRÁFICO 09. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 09.....	45
GRÁFICO 10. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 10.....	46
GRÁFICO 11. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO11.....	46
GRÁFICO 12. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO	47
GRÁFICO 13. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 13.....	48
GRÁFICO 14. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 14.....	48
GRÁFICO 15. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 15.....	49

GRÁFICO 16. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 16.....	50
GRÁFICO 17. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 17.....	50
GRÁFICO 18. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 18.....	51
GRÁFICO 19. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 19.....	52
GRÁFICO 20. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 20	52
GRÁFICO 21. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 21.....	53
GRÁFICO 22. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 22.....	54
GRÁFICO 23. QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA –	
QUESTÃO 23.....	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Uma das alterações mais significativas que podem ser observadas na sociedade moderna é o crescimento do segmento de serviços. Até o final de 1970 poucos bancos, seguradoras ou serviços públicos ousavam inovar no atendimento. Era grande a dificuldade de aplicar os princípios de marketing de bens de consumo para o setor terciário. Com o passar do tempo, as modificações no panorama econômico elevaram a importância do serviço à categoria de atividade autônoma e o marketing pode então ter uma abordagem específica e peculiar.

O setor de serviços ganhou importância, principalmente, nos países que tiveram sua economia baseada fortemente na atividade industrial. Fatores como urbanização das populações, surgimento de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida contribuíram para este crescimento. O desejo de melhor qualidade de vida, maior tempo para lazer, aumento de sofisticação dos consumidores, mudanças demográficas, socioeconômicas e tecnológicas, são alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços.

As atividades de serviços por sua vez exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, em três categorias como: diferencial competitivo, suporte às atividades de manufatura e geradores de lucro.

Um dos setores que mais tem crescido nos últimos anos em diversos países, principalmente na América Latina é o setor de serviços. No Brasil este representa cerca de 53% do PIB, vivemos, portanto, numa “economia de serviços”, onde o marketing em serviços ocupa um papel cada vez mais importante em relação às mudanças da tecnologia, e a adoção de estratégias que sem dúvida, influenciaram a demanda pelos serviços, como também, a oferta deles.

Os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas, e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva. (GRÖNROOS, 1995).

Este trabalho versa sobre qualidade em prestação de serviço, na C.D.L. – Câmara de Dirigentes Lojistas de São Mateus do Sul – Pr.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do estudo é avaliar a qualidade em uma empresa prestadora de serviço no caso a Câmara de Dirigentes Lojistas de São Mateus do Sul.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo principal, o estudo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) apresentar de forma clara e objetiva a importância do marketing de serviços no que tange aspectos conceituais e metodológicos;
- b) comparar a teoria com que está sendo praticado por meio de uma pesquisa, junto aos associados da Câmara de Dirigentes Lojistas de São Mateus do Sul;
- c) sugerir melhorias na área em estudo para a entidade.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações estão vivenciando uma dura realidade, a “era” do mercado globalmente competitivo, onde a concorrência pode estar a poucos metros da empresa ou do outro lado do mundo.

As organizações precisam desenvolver estratégias de negócios de forma rápida e eficiente, o cenário de hoje em dia exige que as organizações não só foquem na qualidade do produto mas, e principalmente, no serviço oferecido.

Em empresas onde o negócio é a prestação de serviços, entendemos que qualquer empresa deve se empenhar em melhorar seu nível de prestação de serviços continuamente. Existem alguns pontos em comum que são fundamentais a qualquer negócio de prestação de serviços, sejam serviços de limpeza, serviços de entrega ou serviços de informática: rapidez, qualidade, prazo e bom atendimento. Deve ser um composto de esforços de toda a empresa, concentrada em atender as necessidades do cliente.

Um dos objetivos mais importantes das organizações é atingir a maior participação possível no seu segmento, dentro de suas condições estruturais e conjunturais. Para isso, implementam estratégias para conquistar e satisfazer o maior número possível de usuários, partindo do pressuposto de que quanto mais satisfeitos eles estiverem, maiores as possibilidades de aumentarem seu relacionamento. Organizações que preocupam em mostrar a qualidade de seus serviços aos clientes são organizações que permanecem vivas no mercado e são bem sucedidas, pois possuem uma cultura que envolve os clientes, atendendo-os e satisfazendo-os.

Esta monografia será de grande valia para a entidade, pois irá mostrar os pontos fracos e fortes da qualidade dos serviços prestados. Desta maneira será possível melhorar os pontos fracos, para que possamos atender ainda melhor nosso associado e conquistar novos.

1.5 METODOLOGIA

O presente trabalho envolveu o levantamento bibliográfico de material já publicado sobre o assunto, constituído principalmente de livros e artigos de periódicos especializados no assunto de marketing de serviços bem como publicações disponibilizadas na internet. Na sequência será realizada uma pesquisa de campo junto aos clientes da entidade.

O trabalho se caracteriza por um estudo de caso, de acordo com BRUYNE (1991) é um método de investigação que, através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a aprender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações (entrevistas, observações, documentos, etc.). O estudo de caso é freqüentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias.

No desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado a metodologia de pesquisa quantitativa, com uma amostragem estratificada. Dentre o número de associados da entidade que é de 150, estamos selecionando os que mais utilizam os serviços da entidade, sendo este no nosso estrato com um número de 26 clientes.

Nesta pesquisa foi utilizado o contato pessoal tendo como instrumento de coleta de dados o questionário. Segundo MARCONI & LAKATOS (1986), a

elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Em sua organização deve-se levar em conta os tipos, a ordem, os grupos de perguntas, a formulação das mesmas e também tudo que se sabe sobre percepção, estereótipos, mecanismo de defesa, liderança, etc.

A pesquisa de campo foi realizada por meio do método SERVQUAL: uma escala multiitens para mensuração da qualidade percebida. O SERVQUAL foi desenvolvido por PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988), para mensuração das percepções dos clientes sobre a qualidade de serviços. A qualidade percebida, por sua vez, significa um julgamento global que o cliente faz da excelência ou superioridade do serviço e, segundo MOURA, CUNHA & OLIVEIRA¹ apud (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988), “é uma forma de atitude, relacionada mas não equivalente à satisfação e que resulta de uma comparação das expectativas com as percepções de performance do serviço”.

E é exatamente em tal comparação que baseia-se a SERVQUAL, uma escala multidimensional, padronizada, que foi testada quanto à fidedignidade e validade por PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988) e que, então, é aplicável a todos os tipos de empresa componentes do setor de serviços, podendo, segundo os autores sofrer adaptações conforme a necessidade. A SERVQUAL é composta por 22 itens, que derivam de cinco dimensões da qualidade de serviços isoladas pelos autores (1988). São elas:

- confiabilidade: capacidade de desempenhar o serviço prometido de modo confiável e preciso;
- presteza: disposição de ajudar aos clientes e de fornecer o serviço com presteza;
- empatia: atenção individualizada e cuidadosa que as empresas proporcionam a seus clientes;
- segurança: conhecimento, cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança;
- tangíveis: aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.

¹ MOURA, Luiz Rodrigo Cunha, MOURA, Luiz Eduardo Leite de, OLIVEIRA, Cristiane Tavares de e CUNHA, Nina Rosa Silveira. *A Percepção da Qualidade em Serviços: Um Estudo de Caso do Banco Real de Itabira - Mg.*

Por meio da SERVQUAL, então, as empresas podem não apenas avaliar como seus clientes percebem a qualidade dos serviços prestados como um todo, mas também verificar que dimensões dessa qualidade requerem maior atenção por parte dos administradores, no sentido de melhorá-las através de uma questão contendo escala de soma constante, na qual o respondente é solicitado a alocar 100 pontos de acordo com as dimensões da qualidade que ele considerar mais importante.

Assim, a escala SERVQUAL, constitui um “esqueleto”, segundo PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988), que através de seu formato expectativas/percepções, engloba afirmações para cada uma das cinco dimensões detalhadas acima. Por meio da SERVQUAL, então, as empresas podem não apenas avaliar como seus clientes percebem a qualidade dos serviços prestados como um todo, mas também verificar que dimensões dessa qualidade requerem maior atenção por parte dos administradores, no sentido de melhorá-las.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CONCEITOS

Segundo KOTLER (1993), marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.

Para LAS CASAS (2000), marketing a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Uma vez estabelecido o conceito do marketing, estamos preparados para investigar a área de serviços.

Um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que

quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material. (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002).

LOVELOCK & WRIGHT (2001), serviços são atividades econômicas, que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Serviço é à parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho. Porém o nível destas experiências varia de acordo com a situação. Um passageiro de uma companhia aérea recebe uma prestação de serviços enquanto durar sua viagem, alguns minutos ou algumas horas. Um proprietário, ao contratar uma construtora para construir uma casa, pode receber a prestação de serviços durante alguns anos, enquanto durar a construção. Nesses casos, o consumidor compra serviços com diferentes durabilidades, podendo também ser consumidos em diferentes graus de tangibilidade. (LAS CASAS, 2000).

GRÖNROOS (1995) resgata conceitos de serviços elaborados por vários autores e propõe um que é a combinação das definições sugeridas por LEHTINEN, KOTLER, BLOOM & GUMMESSON:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS, 1995)”.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

De modo geral há similaridade entre as definições de serviços propostas pela maioria dos autores, assim como também existe o consenso de que os serviços possuem algumas características particulares, as quais têm grande impacto no desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing. Segundo KOTLER (1993) as características dos serviços são:

- a) intangibilidade – diferentemente do que ocorre com bens físicos os serviços são muito difíceis ou quase impossíveis de serem comparados, uma vez que são intangíveis. Sendo assim, os consumidores buscarão

formas de reduzir a incerteza quando da sua aquisição. Isto, em geral, ocorre através de inferências sobre alguns aspectos como atendimento, ambiente físico, processo de comunicação, dentre outros;

- b) inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, sendo que, muitas vezes o cliente, está presente durante o processo de produção, de forma que ambos, fornecedor e consumidor interagem e interferem no resultado final do serviço;
- c) variabilidade – pode-se estabelecer parâmetros para execução de um determinado serviço, mas é impossível padronizá-lo, uma vez que o resultado depende de quem o executa do local e até do próprio consumidor;
- d) perecibilidade – ao contrário dos bens físicos, os serviços não podem ser estocados, exigindo por parte do fornecedor muita atenção na administração da demanda.

Para LOVELOCK & WRIGHT, (2001) existem as diferenças básicas entre bens e serviços:

- a) os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
- b) os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- c) há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- d) outras pessoas podem fazer parte do produto;
- e) há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- f) muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- g) normalmente há uma ausência de estoques;
- h) o fator tempo é relativamente mais importante;
- i) os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

2.3 TIPOS DE SERVIÇO

Segundo LAS CASAS, (2000) os tipos de serviços podem ser classificados de acordo com o esforço do consumidor na obtenção de serviços. Deste modo os serviços classificam-se em:

- a) Serviços de consumo. São os prestados diretamente ao consumidor final, e subdividem-se em:
- de conveniência – ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas. É o caso de tinturarias, sapatarias e outras;
 - de escolha – caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa etc. São os serviços prestados por bancos, seguros etc.;
 - de especialidade – são os altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados, etc.
- a) industriais – são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. Podem ser:
- de equipamentos – são os serviços relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou manutenção;
 - de facilidade – nesse caso, estão incluídos os serviços financeiros, de seguros etc., pois facilitam as operações da empresa;
 - de consultoria/orientação – são os que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

2.4 CLASSIFICAÇÃO DO SERVIÇO

A classificação dos serviços ajuda os profissionais de marketing a reconhecer os tipos de estratégias de marketing com possibilidade de dar certo. Para CHURCHILL & PETER, (2003) os serviços podem ser classificados de várias maneiras, mas uma das mais úteis é pelo meio de entrega.

Os serviços podem ser baseados em equipamentos ou pessoas, ou seja, podem ser disponibilizados principalmente por meio de equipamentos, como no caso de cinemas e linhas aéreas, ou por pessoas, como no caso de serviços de zeladoria ou contabilidade. CHURCHILL & PETER, (2003)

O meio de entrega indica em que ponto a qualidade está mais em jogo. Para serviços baseados em equipamentos, os profissionais de marketing precisam estar atentos para que o equipamento seja de qualidade suficiente para atender às necessidades dos clientes. Eles devem assegurar-se de que os funcionários que mantêm o equipamento em operação ou que entram em contato com os usuários sejam especializados e interessados em criar valor para o cliente.

Para serviços baseados em pessoas, o nível e a consistência da qualidade dependem quase inteiramente da formação e da motivação das pessoas que fornecem os serviços. Especialmente para esses serviços baseados em pessoas, a capacidade dos prestadores de serviços de manter boas relações com os clientes é fundamental para o sucesso. CHURCHILL & PETER, (2003)

2.5 O TRIÂNGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS

De acordo com ZEITHAML e BITNER, (2003), no triângulo do marketing de serviços, há três grupos interconectados que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. Os seguintes agentes centrais estão dispostos nas pontas do triângulo: a empresa, os clientes e os executores. Entre as três pontas do triângulo há três tipos de marketing: marketing interno, marketing externo e marketing interativo. Todas estas atividades estão ligadas à geração e à manutenção das promessas feitas aos clientes.

FIGURA 1. O triângulo de marketing de serviços.



FONTE: ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente* – 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

2.51 Marketing externo: Gerando Promessas

Uma empresa gera promessas a seus clientes, levando em conta quais expectativas elas podem ter e como as mesmas serão atendidas, isto através das ações do marketing externo. O marketing tem tradicionais atividades de comunicação que são a publicidade, vendas, promoções e precificação. Porém no serviço há outras que também comunicam a promessa ao cliente: os funcionários, o projeto e a decoração das instalações. As garantias do serviço e a comunicação de mão dupla são formas adicionais de comunicar promessas ao cliente. (ZEITHAML & BITNER, 2003).

2.5.2 Marketing interativo: Mantendo as Promessas

Para ZEITHAML & BITNER, (2003), o marketing interativo é a manutenção das promessas – e é o mais fundamental do ponto de vista dos clientes. As promessas dos serviços são mais freqüentemente mantidas ou frustradas pelos próprios funcionários da empresa ou por terceirizados. O marketing interativo ocorre no momento da verdade, quando o cliente interage com a organização e o serviço é produzido e consumido.

2.5.3 Marketing interno: Tornando as Promessas Possíveis

Segundo ZEITHAML & BITNER, (2003), o marketing interno ocorre ao se tornar possível a execução das promessas. Para que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir com o que foi prometido, eles devem ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-lo. O marketing interno articula-se sobre o pressuposto de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculada uma à outra.

2.6 O COMPOSTO DO MARKETING DE SERVIÇOS

Para KOTLER, HAYES & BLOOM, (2002), qualquer atividade profissional, o segredo da lucratividade a longo prazo consiste em criar um serviço que atenda às

necessidades e aos desejos dos clientes da empresa, e em facilitar o acesso a esse serviço, de forma que proporcione valor e satisfação para o cliente. Os serviços desse tipo são criados por meio da combinação e dosagem de um conjunto de instrumentos conhecidos como *mix* de marketing. Definimos o *mix* de marketing como um conjunto de instrumentos de marketing, táticos e controláveis, que a empresa utiliza para gerar o resultado que pretende gerir no mercado-alvo.

As variáveis controláveis do *mix* de marketing, conhecidas como os sete P's são: produto, preço, praça, promoção, evidências físicas, processo e pessoas.

TABELA 1. Composto de marketing expandido para serviços

Produto	Praça	Promoção	Preço
Características físicas	Tipo de canal	Composto de comunicação	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de Vendas	Faixa de preço
Acessórios	Intermediários	Quantidade	Diferenciação
Embalagens	Espaços em pontos	Seleção	Descontos
Garantias	Transporte	Treinamento	Margens
Linhas de produto	Estocagem	Incentivos	Venda
Marca	Administração de canais	Propaganda	
		Públicos-alvo	
		Mídia	
		Conteúdo veiculado	
		Imagens	
		Promoção de vendas	
		Assessoria de imprensa/	
		Relações públicas	
Pessoas	Evidências Físicas	Processo	
Funcionários	Projeto das instalações	Roteiro de atividades	
Recrutamento	Equipamento	Padronização	
Treinamento	Sinalização	Customização	
Motivação	Roupas dos funcionários	Número de Pessoas	
Recompensas	Outros tangíveis	Simplex	
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexo	
Clientes	Cartões de visita	Envolvimento de clientes	
Educação	Declarações		
Treinamento	Garantias		

FONTE: ZEITHAML, Valerie A. e BITNER Mary Jo. *Marketing de Serviços*; a empresa com foco no cliente. 2º ed. -Porto Alegre: Bookman, 2003.

No marketing de serviços além dos quatro P's tradicionais, embora com algumas adaptações, temos também mais três variáveis que são pessoas, evidências físicas e processo.

- pessoas: todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as

percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços;

- evidências físicas: o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço;
- processo: os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais os serviços são executados – os sistemas de execução e de operação dos serviços.

2.7 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS

2.7.1 Participantes do Processo de Compra

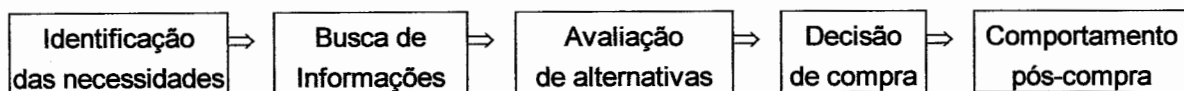
No mercado de consumo, dois personagens principais estão presentes no processo de compra de serviços: o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra. Em muitos casos, os dois personagens são incorporados por uma mesma pessoa. Há situações que devem ser analisadas, em que a pessoa que toma a decisão não é o principal usuário. Exemplo, serviços de lazer e diversão, no qual a maioria dos serviços do parque está voltada para o público infantil, tendo também que atender às expectativas dos adultos que os acompanham. (GIANESI & CORREA, 1994)

O que deve ser pesquisado é as diferenças entre as necessidades e expectativa dos diferentes participante do processo de decisão de compra impõe contradições ou conflitos entre os critérios de desempenho nos quais fornecedor do serviço deve priorizar seus esforços. (GIANESI & CORREA, 1994)

2.7.2 O Processo de Decisão de Compra

O processo de decisão de compra é composto por cinco etapas, conforme modelo abaixo:

FIGURA 2. O modelo de cinco estágios do processo de compra.



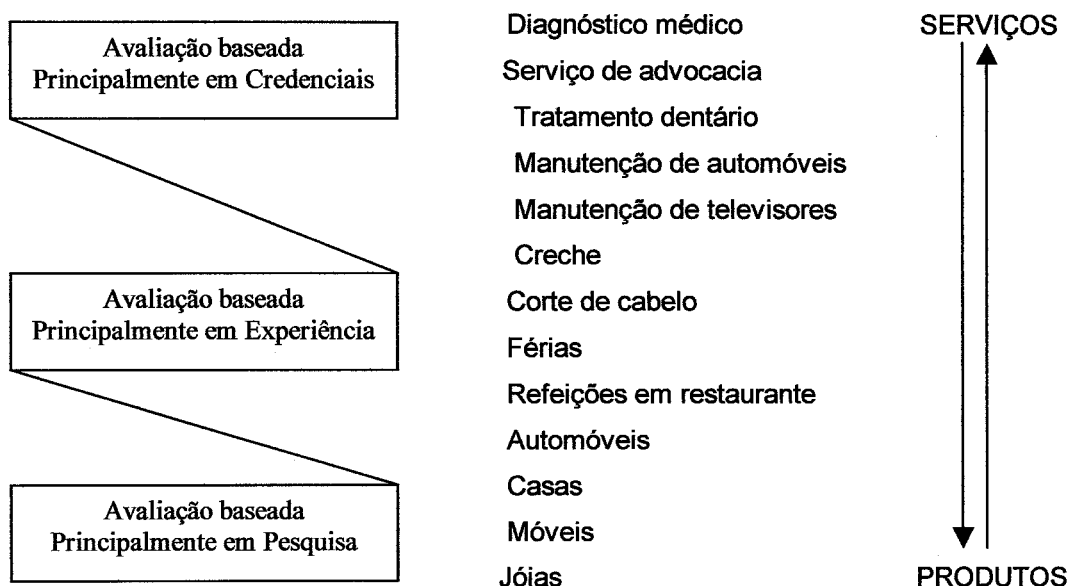
FONTE: GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

Análise de GIANESI & CORREA, (1994) das 05 etapas do processo de decisão:

- a) identificação da necessidade – o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado;
- b) busca de informações – quando um consumidor identifica uma necessidade, sua atenção fica ampliada a informações referentes ao atendimento desta necessidade. Além disso, o consumidor pode empreender uma busca ativa por informações, as quais são obtidas, principalmente de quatro grupos de fontes:
 - fontes pessoais – família, amigos e outros;
 - fontes comerciais – propaganda, vendedores e outros;
 - fontes públicas – comunicação de massa, organizações de consumidores;
 - fontes experimentais – exame e experiência de uso.

Os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais (comerciais e públicas), quando avaliando serviços antes da compra. Diferenças na avaliação de produtos e serviços:

FIGURA 3. Diferenças na avaliação de produtos e serviços.



FONTE: GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

- c) avaliação das alternativas – a avaliação pelo consumidor das diversas alternativas de fornecimento é feita a partir de um conjunto de critérios que pode variar dependendo do produto ou serviço. A avaliação de serviços é bem mais difícil do que a avaliação de produtos, principalmente em função do caráter intangível dos serviços.

A avaliação baseada em pesquisa pode ser feita antes da compra, enquanto a avaliação baseada na experiência somente pode ser feita durante o uso ou consumo. A avaliação baseada em credenciais é característica principalmente dos serviços que não podem ser avaliados antes da compra e tampouco durante o consumo.

- d) decisão de compra – após a avaliação de alternativas, o consumidor forma uma intenção de compra, que pode ser alterada por dois fatores. O primeiro refere-se à atitude de outras pessoas em face da intenção de compra do consumidor. O poder deste fator depende de duas condições:

- o quão negativa ou positiva é a atitude de outra pessoa em relação à intenção de compra; e
- a intensidade da influência que esta pessoa tem sobre o consumidor.

Em face da dificuldade de avaliação prévia dos serviços e do valor que consumidor dá para recomendações de terceiros, fica evidente o prejuízo que pode causar no processo de decisão de um consumidor, a opinião de outro consumidor insatisfeito com o serviço.

O segundo fator refere-se a situações não previstas, às quais o consumidor esteja sujeito antes de efetuar a compra. Exemplos dessas situações que merecem atenção dos gerentes de serviços são: dificuldades de acesso ao serviço, filas excessivas que afastam o consumidor, funcionários que se mostram rudes ou desinteressados ao primeiro contato.

- e) comportamento pós – compra – o comportamento do consumidor após a compra do serviço depende de seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra. Esta tese pode ser defendida com

base no fato de o consumidor, como já discutido, perceber certo risco na compra de serviços, pela impossibilidade ou dificuldade de avaliá-lo antes da compra. Assim, a experimentação de um serviço, acompanhada de satisfação com os resultados, reduz o risco percebido pelos consumidores potenciais.

Ocorrendo a insatisfação do consumidor, o fornecedor do serviço precisa estar preparado para lidar com esta insatisfação. A possibilidade de alguma ação corretiva por parte do fornecedor do serviço está diretamente relacionada ao tipo de ação tomada pelo consumidor, isto é, o fornecedor somente pode agir se identificar a insatisfação do consumidor. Isso somente pode ocorrer se o consumidor tomar uma ação pública. Ações privadas são altamente indesejáveis, pois destrói a base da propaganda boca a boca, elemento fundamental no marketing de serviços. Vale ressaltar o impacto negativo de um consumidor insatisfeito que dá depoimentos negativos a outros consumidores potenciais.

Infelizmente, constata-se que raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor do serviço sua insatisfação. Este fato decorre de três fatores principais:

- os funcionários de empresas de serviços não costumam favorecer reclamações, assumindo uma postura defensiva;
- os consumidores geralmente não acreditam que a reclamação possa gerar algum resultado;
- quando o consumidor participa do processo de serviço, sente-se co-responsável por sua própria insatisfação.

2.7.3 A Relação entre a Empresa de Serviços e o Cliente

Segundo GIANESI & CORREA, (1994) o tipo de relacionamento existente entre a empresa de serviço e o cliente também é um fator que afeta sua competitividade e pode ser de dois tipos:

- o relacionamento em que existe ligação formal entre a empresa e o cliente (caso em que o cliente é como um “membro de um clube” ou um associado); e

- o relacionamento no qual não existe uma ligação formal.

Quando há uma ligação formal entre a empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes da frequência de compra do cliente. A empresa conhece melhor seus clientes, suas necessidades e o uso que fazem dos serviços recebidos. Este relacionamento mais intenso geralmente resulta no aumento da fidelidade do cliente em relação a um fornecedor de serviço específico. Instituições bancárias, administradoras de cartão de crédito, convênio de serviço de saúde, clubes de assistência automotiva, companhias seguradoras, entre outras, estabelecem este tipo de relacionamento, podendo aumentar o custo de troca de fornecedor (*switching costs*), aumentando seus poder de competitividade.

2.8 EXPECTATIVAS DOS CLIENTES ACERCA DOS SERVIÇOS

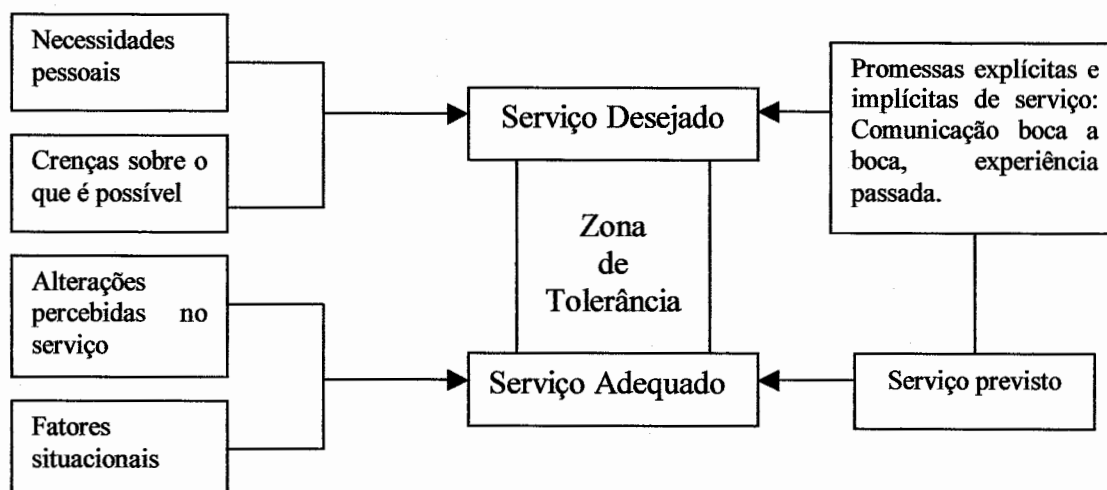
As expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado. Em razão de os clientes compararem suas percepções do desempenho com esses pontos de referência quando avaliam a qualidade dos serviços, o conhecimento completo sobre as expectativas dos clientes é fundamental para os profissionais de marketing de serviços. Conhecer o que o cliente espera é o primeiro e possivelmente o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).

Para LOVELOCK & WRIGHT, (2001), não há nenhuma resposta simples à questão sobre o que os clientes esperam dos serviços, porque eles possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços. Os clientes também possuem diferentes expectativas sobre diferentes fornecedores de serviços que estão oferecendo os mesmos benefícios. As expectativas do cliente tendem a variar de serviço para serviço, os fornecedores precisam compreender as expectativas que os clientes têm em relação às suas ofertas específicas de serviço.

Segundo LOVELOCK & WRIGHT, (2001), as expectativas das pessoas sobre os serviços são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes – com um determinado fornecedor de serviços, com serviços concorrentes no mesmo ramo, ou com serviços afins em ramos diferentes. Se não possuírem experiência pessoal relevante, os clientes podem basear suas

expectativas pré-compra em fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda.

FIGURA 4. fatores que influenciam as Expectativas de Serviço.



FONTE: LOVELOCK & WRIGHT,(2002) apud (Zeithaml,A.; Berry, Leonard e Parasuraman, A. "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service" , Jorunal of the Academy of Marketing Science 21, nº 1, 1993, p.-12).

Serviço desejado – para LOVELOCK & WRIGHT, (2001), é o tipo de serviço que os clientes esperam receber. É um nível aspirado para o serviço – uma combinação entre o que os clientes acreditam que possa e deva ser entregue para suas necessidades pessoais.

Segundo LOVELOCK & WRIGHT, (2001) o serviço adequado é o nível mínimo de serviço que os clientes aceitarão sem ficar insatisfeitos. Entre os fatores que ajudam a estabelecer essa expectativa estão o desempenho antecipado das alternativas de serviço percebidas e fatores situacionais relativos ao uso do serviço em uma ocasião específica. Os níveis das expectativas, tanto do serviço desejado como do serviço adequado, podem refletir promessas explícitas e implícitas de serviço feitas pelo fornecedor, aquilo que o cliente ouviu pelo boca a boca ou soube por alguma experiência passada com a organização.

O nível de serviço que os clientes efetivamente esperam receber do fornecedor de serviço durante um determinado encontro de serviço é conhecido como serviço previsto. Essas estimativas de níveis de desempenho antecipadas para o serviço afetam o nível de serviço adequado dos clientes. Se é previsto um bom serviço, o nível adequado será mais alto do que quando se prevê um serviço menos que ótimo. (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

Zona de tolerância, é uma espécie de margem, ou janela, na qual os clientes não percebem de forma especial o desempenho dos serviços. Quando recair sobre uma posição fora da margem (tanto sobre uma posição muito abaixo ou muito acima), o serviço ganha a atenção do cliente de um modo positivo ou negativo. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).

2.9 PERCEPÇÕES E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ACERCA DOS SERVIÇOS

Os clientes percebem os serviços em termos da qualidade dos serviços e de quão satisfeitos eles estejam com respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços. As empresas de hoje reconhecem que podem competir de modo mais eficaz distinguindo-se pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação de seus clientes. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).

Ao mencionar às percepções dos clientes, estamos pressupondo que as dimensões dos serviços e as formas pelas quais os clientes os avaliam são similares, tanto para um cliente interno quanto para outro externo à organização. Clientes externos - indivíduos ou empresas que comprem bens e serviços da organização. Clientes internos – os funcionários da própria empresa que, em suas respectivas funções, dependam de outros funcionários da organização para a obtenção de bens e serviços internamente. Ao nos referirmos sobre às percepções dos cliente e sobre como os clientes avaliam os serviços, pode-se partir do pressuposto de que tanto clientes internos, quanto externos estão sendo incluídos, e que as definições, estratégias e abordagens podem ser aplicadas para ambos os grupos. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).

Satisfação do cliente segundo ZEITHMAL & BITNER, (2003) é uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplado ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente. A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou serviço.

A satisfação do cliente será influenciada por atributos específicos do produto ou serviço pelas percepções de qualidade. A satisfação será igualmente influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso

ou o fracasso dos serviços e suas percepções de ganho. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).

Para LOVELOCK & WRIGHT,(2001), os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

A satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa e níveis mais altos de satisfação do resultam em maior fidelidade. No longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa o que reduz o custo para atrair novos clientes. (LOVELOCK & WRIGHT,2001).

Os serviços, são experimentados pelo cliente à medida que estão sendo fornecidos, em vez de serem possuídos. O comprador adquire o direito a um processo ou ao fornecimento do serviço, como a ocupação de um quarto de hotel por uma noite, o uso de um telefone ou a limpeza de um escritório. (CLARKE ,2001).

Em função de sua própria natureza, a qualidade dos serviços será variável, o que vem a ser complicado pelo fato de cada cliente empregar sua opinião pessoal subjetiva para avaliar a qualidade do serviço segundo sua experiência pessoal. Segundo CLARKE ,(2001) devido à natureza interpessoal dos serviços, grande parte dessa avaliação dependerá da pessoa que presta o serviço e da maneira como o relacionamento será gerenciado por ela. Nessas circunstâncias, será difícil monitorar e controlar os padrões de qualidade.

Em decorrência de sua participação e envolvimento transitórios no processo de prestação de um serviço, o cliente avalia a qualidade ao longo de todo o intervalo do serviço – antes, durante e depois do momento da venda. A mensagem de marketing da organização pode influenciar as expectativas do cliente, mas a descrição que a organização faz da qualidade dos serviços que presta continua sendo apenas a sua própria descrição; os clientes decidirão por si mesmos qual é a qualidade real, a partir de suas experiências pessoais. Isso se aplica principalmente quando o serviço é prestado frente a frente, como acontece com aconselhamento

profissional, serviços bancários, atendimento telefônico, serviços de consultoria etc.. A percepção que o cliente tem da qualidade de um serviço pode ser influenciada, até certo ponto, pelos outros clientes, e a presença desses outros clientes consumindo simultaneamente o serviço pode fazer parte do processo de prestação do serviço – assistir a uma peça em um teatro vazio, por exemplo, pode ser uma experiência estranha e menos agradável do que seria se o espectador fizesse parte de um público maior. (CLARKE, 2001) .

As expectativas dos clientes estão aumentando. As pessoas estão se conscientizando de que podem escolher – e de que existem facilidades para exercer essa escolha – com uma conveniência maior do que jamais existiu. Os clientes costumam estar dispostos a pagar por essa conveniência desde que o valor recebido pelo seu dinheiro e/ou as vantagens a serem obtidas a partir dessa conveniência ultrapassem qualquer risco percebido.

CLARKE, (2001), ressalta que a prestação de um serviço é tão indissolúvelmente vinculada à relação entre o cliente e o fornecedor do serviço. Os humanos são de importância vital para o sucesso das transações. Os prestadores de serviços terão muito mais êxito se cada funcionário da equipe for uma ‘pessoa’, isto é, tiver uma compreensão intuitiva das prioridades humanas envolvidas numa transação comercial e houver a possibilidade da ‘afinidade’ imediata em relação às necessidades dos clientes.

2.10 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para GRÖNROOS, (1995) na empresa, é necessário que se defina qualidade da mesma forma que o fazem os clientes, caso contrário, em programas de qualidade, ações erradas poderão ser tomadas e tempo e dinheiro poderão ser mal investidos. Portanto o que conta é qualidade na forma percebida pelos clientes.

Segundo KOTLER ,HAYES E BLOOM (2002)², (apud, CROSBY) a qualidade é “estar em conformidade com as especificações”., o profissional que presta serviços pode perguntar o que o cliente deseja e, em seguida, fornecer o que

²KOTLER, Philip, HAYES, Thomas, BLOOM, Paul N..*Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros.* 2º ed. Tamboré – SP.: Manole, 2002.

ele pediu. Portanto a qualidade em serviços é como a prestação do serviço supera as expectativas do cliente.

Os clientes comparam o que esperam obter com aquilo que de fato recebem durante a etapa de pós-compra do serviço. Eles decidem o quanto estão satisfeitos com a entrega e os resultados e também fazem um julgamento sobre a qualidade do serviço. Embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos afins, não são exatamente a mesma coisa. Muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço. (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

2.10.1 As cinco dimensões da qualidade

Pesquisas sugerem que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores. Pesquisadores descobriram que os consumidores consideram cinco dimensões em suas análises sobre a qualidade dos serviços:

- confiabilidade: Entre as cinco dimensões, os pesquisadores constataram que a confiabilidade é o fator mais importante na percepção da qualidade dos serviços. A confiabilidade refere-se à confiança nos serviços profissionais da empresa e na capacidade desta cumprir o que promete.

A confiabilidade também tem muito a ver com o processo de prestação dos serviços. Uma vez que participam desse processo, os consumidores serão expostos a muitos momentos da verdade. Se esses momentos da verdade apresentarem níveis de desempenho inconstantes, será muito difícil os clientes confiarem na qualidade dos resultados, situação que gera ansiedade nos clientes, porque eles não saberão mais o que podem esperar em seguida. (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002);

- capacidade de resposta: refere-se à presença, à prontidão e à disposição do prestador de serviços para ajudar. Essa dimensão leva

em conta a receptividade e a rapidez do profissional de serviços para analisar as preocupações, as necessidades, as perguntas e as reclamações do cliente. Essa dimensão também se refere à flexibilidade do prestador de serviços para se adaptar às necessidades peculiares ou às condições mutáveis que o cliente enfrenta. (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002);

- segurança: compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança. É provável que esta dimensão seja particularmente importante no caso de serviços em que os clientes percebem que há um alto risco envolvido e/ou quando estão incertos sobre sua habilidade para avaliar resultados, exemplo: bancos, seguros, corretagem, assistência médica e serviços advocatícios. Confiabilidade e confiança podem ser incorporados na pessoa que liga o cliente à empresa. A empresa procurará construir confiabilidade e segurança entre seu pessoal de contato e os cliente individuais. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).
- empatia: é definida como a atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece a seus clientes. A essência da empatia é assumir que os clientes são inigualáveis e especiais por meio de um serviço personalizado ou formatado individualmente às necessidades de cada um. Os clientes querem sentir-se compreendidos e importantes para as empresas que lhe prestam serviços. Os funcionários de pequenas empresas de serviços freqüentemente conhecem seus clientes pelo nome e constroem relacionamentos que refletem seu conhecimento pessoal das necessidades e preferências dos clientes. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).
- tangíveis: compreende a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Tudo isso proporciona representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelos clientes, em especial por novos clientes, para avaliar a qualidade. (ZEITHMAL & BITNER, 2003). Segundo, KOTLER, HAYES & BLOOM, (2002) é importante enfatizar, que

devido à natureza intangível dos serviços, os clientes irão procurar indicações físicas que evidenciem a qualidade dos serviços prestados. Os prestadores de serviços profissionais deverão ter certeza de que as instalações físicas, os equipamentos, o pessoal e os materiais de comunicação veiculem a imagem pretendida.

2.10.2 Contatos de serviços ou “momentos da verdade”

Para GRÖNOOS, (1995), o conceito de hora da verdade, significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento de oportunidade. No próximo momento a situação já terminou, o cliente já se foi e não há formas fáceis de agregar valor à Qualidade Percebida do Serviço. Se o problema de qualidade ocorreu, será tarde demais para tomar ações corretivas. Para fazê-lo, uma nova hora da verdade terá que ser criada. O prestador de serviços pode por exemplo contatar ativamente o cliente para corrigir o erro ou pelo menos explicar por que as coisas não foram bem. Porém é muito mais problemático e provavelmente menos eficaz do que uma hora da verdade bem administrada.

A hora da verdade segundo ALBRECHT, (1992) – *“qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”*.

Se um cliente está interagindo com uma empresa pela primeira vez, o contato inicial criará uma primeira impressão acerca da organização. Nessas primeiras situações de contato, o cliente freqüentemente não tem fundamentos para julgar a organização, e o contato telefônico inicial ou a experiência pessoal com um representante da empresa pode assumir uma importância muito grande na percepção de qualidade do cliente. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).

Mesmo se o cliente já teve diversas interações com a empresa, cada contato individual é importante para ir criando uma imagem combinada da empresa na memória do cliente. Muitas experiências positivas somam-se a uma imagem combinada de alta qualidade, ao passo que muitas interações negativas terão um efeito contrário. (ZEITHMAL & BITNER, 2003).

Momento da verdade é uma expressão utilizada por Jan Carlzon, (1985), presidente da Scandinavian Airlines System (SAS), para designar todo o contato entre um cliente e qualquer funcionário ou parte da estrutura da empresa. Neste momento, o cliente obtém uma impressão da qualidade de seu serviço. Por exemplo, um momento da verdade pode ocorrer quando o cliente entra no estacionamento da empresa. A empresa realiza a interação com cliente habitualmente de duas formas:

- contatos interpessoais (cliente/funcionário e cliente/outros clientes);
- contato com alguma parte da estrutura física da empresa (objetos, local, tecnologia, equipamentos, instalações, etc.).

Não saber lidar com os momentos da verdade pode fazer com que o cliente frustre suas expectativas em relação ao serviço de forma irreversível.

A realização do serviço tem, nos momentos da verdade, um elemento muito importante. A maneira como a pessoa, que está entregando o serviço (tornando o serviço real), trata a interação, pode definir a compra ou não do serviço, bem como a decisão pelo cliente em voltar a comprar o serviço oferecido pela empresa.

É fundamental a forma pela qual o cliente percebe os acontecimentos e circunstâncias, porque finalmente é ele o juiz que avalia a qualidade do serviço prestado.

Alguns desses momentos são chamados de momentos fundamentais da verdade. Estes momentos fundamentais são de suma importância e se forem mal conduzidos geram certamente a perda do cliente. Neste instante está em jogo toda a reputação da empresa.

Assim, considerando-se o conceito de momentos da verdade, passa-se a pensar em termos de resultados e a partir daí em funções, tarefas, estruturadas organizacionais e procedimentos. Então, pode-se fazer um levantamento de todos os momentos da verdade vividos pelos clientes durante o contato com a empresa e aperfeiçoar aqueles que necessitam ser melhorados, acrescentando valor a todos.

Vários momentos da verdade ocorrem durante a prestação de um serviço. Por exemplo, alguns momentos da verdade sentidos por um cliente de um banco são :

- o cliente telefona para obter informações sobre sua conta-corrente ou aplicações;

- o cliente entra na agência bancária;
- o funcionário atende o cliente no balcão de talão de cheques ou cobrança;
- o cliente espera na fila;
- o cliente chega no box do caixa;
- o caixa autentica o documento.

A quantidade de momentos da verdade experimentados pelo cliente pode variar com acontecimentos extraordinários que possam ocorrer. Este fato demonstra a importância de a empresa ter processos empresariais flexíveis para conduzir de maneira adequada os possíveis incidentes.

Nem sempre os momentos da verdade envolvem interações sociais (relações interpessoais). Por exemplo, a impressão passada para o cliente ao andar pelas dependências da empresa, ao estacionar o carro no estacionamento da empresa ou ao ver uma publicidade da empresa, são momentos da verdade. A soma de todas essas impressões gera a imagem do serviço transmitida ao cliente.

Portanto, em empresas de serviço, os funcionários que lidam com a interação são os donos da empresa, pois depende deles passar a imagem que a empresa valoriza. Assim é fundamental que os funcionários que tratam direto com os clientes externos estejam capacitados e preparados para as funções que exercem.

2.10.3 Os “gaps” da Qualidade

Após a formação deste panorama sobre a qualidade de serviços, a importância dos serviços, alguns de seus componentes e o comentário de alguns fatores que o influenciam, comenta-se o Modelo de “gaps”, proposto por ZEITHMAL & BITNER, (2003).

Foi desenvolvido um modelo de qualidade de serviços que indica que as percepções de qualidade de serviços são influenciadas por uma série de “gaps” que ocorrem nas organizações. O modelo pretende identificar um conjunto exaustivo de fatores que afetam a magnitude e direção dos quatro “gaps” do lado da empresa. A maioria destes fatores envolve comunicação e processos de controle, implementados na organização para gerenciar os funcionários.

Gap 1: Gap do Conhecimento. É a diferença entre a expectativas que o cliente tem acerca do serviço e a compreensão da empresa sobre essas expectativas. Diversos fatores influenciam o *gap* do conhecimento:

- orientação à pesquisa. Reflete as atitudes para a pesquisa de mercado, a forma como a empresa obtém informações sobre as expectativas dos consumidores. Acredita-se que com o aumento da orientação para pesquisas, o *gap* do conhecimento deva diminuir;
- comunicação ascendente. Refere-se ao fluxo de informações do pessoal de base para os altos níveis da organização. Como pessoal de base interagem constantemente com os consumidores, eles possuem importantes informações para a gerência;
- níveis organizacionais. Quanto mais hierárquica for a organização, mais complexa se torna a comunicação. A administração se distancia dos consumidores e das informações sobre o dia-a-dia das atividades;

Gap 2: Gap de padronização: não selecionar a proposta e os padrões de serviço corretos. É a diferença entre a percepção da organização sobre as expectativas dos consumidores e o conjunto de especificações de qualidade sobre a execução dos serviços. Influenciam o *gap* de padronização:

- comprometimento da administração com qualidade do serviço. Reflete a falta de liderança na organização, a não fixação de padrões de qualidade de serviço e falta de programas de qualidade que melhorem os serviços e recompensem aqueles que comprometam com a qualidade;
- fixação de metas. Organizações que possuam programas de entrega de serviços de qualidade são notadas por estabelecerem metas formais. Como serviços são performances, as metas para qualidade são fixadas e mensuradas em termos de desempenho humano e físico (maquinaria, tangíveis, etc.) O desenvolvimento de metas envolve definir qualidade de serviço, de modo que os provedores possam compreender o que a administração quer entregar em seus serviços;
- padronização de tarefas. A padronização tecnológica e dos comportamentos dos funcionários permite que as tarefas possam ser

estabelecidas e efetivamente executadas, reduzindo assim o *gap* de padronização;

Gap 3: Gap da entrega ou execução: não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos. Refere-se a diferença entre o conjunto de especificações de qualidade e a atual qualidade dos serviços entregues. Pode ser influenciado pelos seguintes fatores:

- *teamwork*. Várias características do grupo podem afetar a qualidade do serviço, como a disposição para desempenhar a função, contato pessoal entre os envolvidos, comprometimento e personalidade, dentre diversos outros;
- adequação do pessoal e de tecnologia. Pode ocorrer que o pessoal não seja capacitado ou não tenha tido treinamento suficiente para desempenhar suas funções. Do mesmo modo, se não houver equipamento apropriado e confiável, a qualidade do serviço que é executado é reduzida;
- dispersão de controle. Quando o controle sobre a natureza dos serviços fornecidos é retirado das mãos dos funcionários, estes ficam incapazes de tomar algumas decisões que poderiam resolver certos problemas, ficando assim alienados do serviço e de parte de seu emprego;

Gap 4: Gap de comunicação. É a diferença entre a qualidade atual dos serviços que são entregues e a qualidade que é transmitida aos clientes via comunicação externa, como publicidade, por exemplo. Quando a empresa não cumpre o que é prometido, resulta a perda da confiança dos consumidores. Podem influenciar a dimensão deste *gap*:

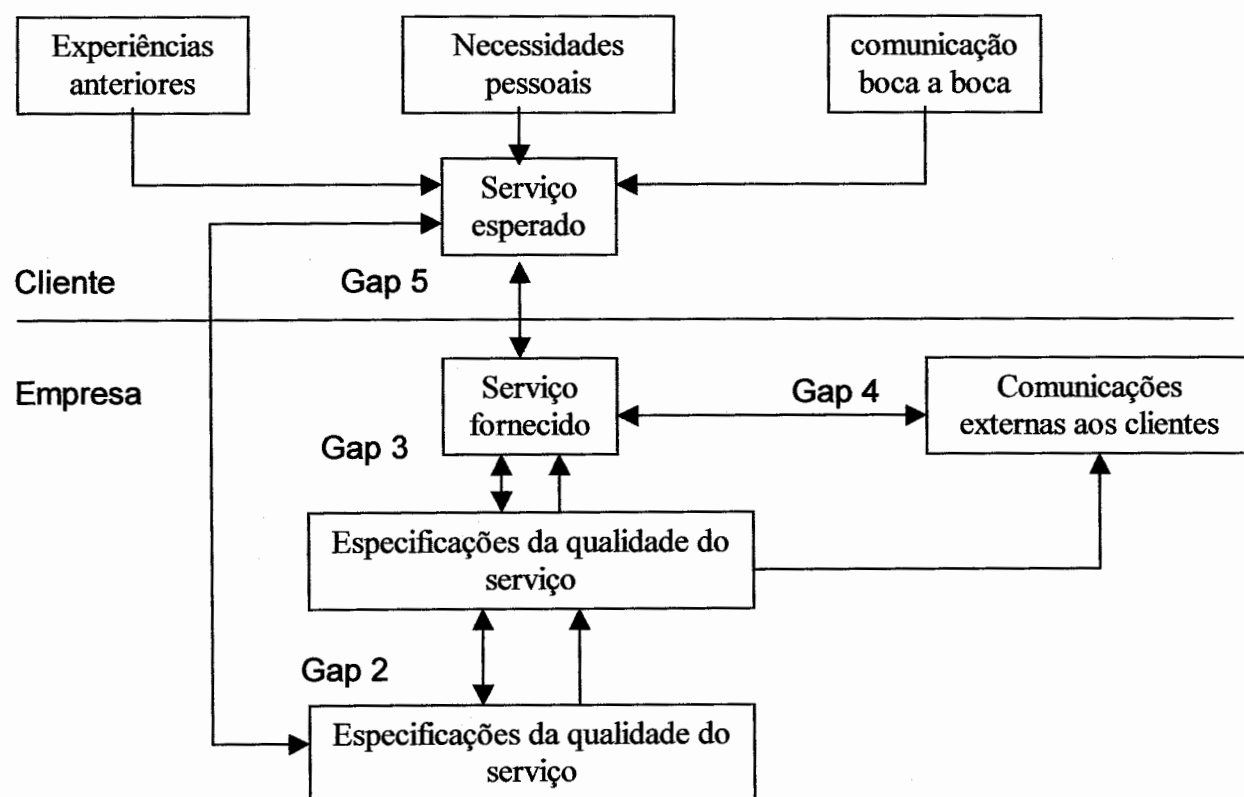
- comunicação horizontal. O propósito básico da comunicação horizontal é coordenar pessoas e departamentos, de modo que as metas da organização sejam realizadas. Quando se deseja que os clientes percebam uma alta qualidade de serviços, a comunicação horizontal é necessária;
- propensão à sobre-promessa. Devido ao aumento da desregulamentação e intensificação da competição no setor de serviços, uma explicação intuitiva a respeito do *gap 4*, é que muitas

empresas se sentem pressionadas a adquirir novos negócios para igualar ou bater a concorrência e, assim, tendem a prometer mais do que podem cumprir;

Gap 5: Qualidade percebida, é definida como a diferença entre as expectativas dos consumidores e suas percepções, que dependem do tamanho e direção dos quatro *gaps* anteriores relacionados à entrega do serviço por parte do provedor.

Embora medidas de satisfação do cliente e qualidade de serviço possam ser obtidas comparando-se percepções e expectativas, como já mencionado, existem diferenças sutis entre os dois conceitos, que são parecidos em definições operacionais. Enquanto satisfação compara percepções de clientes para o que os consumidores normalmente esperariam, qualidade de serviços compara percepções para que os consumidores deveriam esperar de uma empresa que entrega serviços de alta qualidade.

FIGURA 5. Modelo conceitual da qualidade em serviço



2.11 VALORIZANDO OS FUNCIONÁRIOS

Na definição de VELHO³, (1995) (apud, BERRY, 1992) marketing interno "é a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto e a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes; enquanto se procura alcançar os objetivos da organização."

No aspecto funcional, o objetivo do endomarketing é manter os funcionários motivados para que estes satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes externos. Para isto, muitas empresas recorrem à criação de cargos que atraiam os melhores funcionários e os mantenham o máximo tempo possível na empresa.

Evidentemente, há limitações na aplicação deste conceito, pois nem sempre as necessidades e expectativas dos funcionários podem ser totalmente conciliadas com os objetivos da empresa.

Para, VELHO (1995) (apud, LAS CASAS, 1994) o conceito de marketing interno inclui dois componentes: o estratégico e o tático.

O componente estratégico é composto por três atividades básicas: métodos administrativos, política de pessoal e treinamento.

O método administrativo diz respeito ao estilo de liderança. Atualmente as organizações comportam mais um estilo gerencial mais flexível e democrático apesar de em certas situações o estilo autocrático encontrar aplicação. Um estilo mais adequado pode ser aquele que atue conforme as contingências da situação adotando o estilo de liderança mais apropriado ao momento vivenciado.

A política de pessoal é outra atividade importante. A clara descrição do cargo, a definição do perfil do candidato e os aspectos relacionados ao recrutamento e seleção são fundamentais na implantação do marketing interno.

O treinamento é a terceira das três atividades que fazem parte do componente estratégico. Esta é uma atividade essencial para o marketing de serviços e necessariamente deve fazer parte da estratégia de marketing de uma organização que presta serviços.

³ VELHO, Altemir da Silva. *O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço*. Florianópolis – SC. 1995. Disponível em: www.eps.ufsc.br/disserta/velho/indice/index.html.

Para VELHO⁴, (1995) (apud, LAS CASAS, 1994) sugere que a implantação do marketing interno atenda os seguintes requisitos: pesquisar os funcionários; estabelecer uma descrição do cargo e o perfil do candidato; tornar o emprego atraente e programar treinamento para todos os funcionários.

2.12 MARKETING DE RELACIONAMENTO.

Tradicionalmente o marketing tem colocado uma ênfase exagerada em novos clientes. Mas as organizações se empenham muito para manter seus clientes atuais e diminuir seus níveis de dispêndio. Uma afirmação amplamente generalizada é que, em média, custa cinco a seis vezes mais para uma empresa atrair um cliente novo do que para implementar estratégias de retenção para segurar um cliente atual. (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

O marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes. Para LOVELOCK & WRIGHT (2001), as empresas de serviço podem usar uma diversidade de estratégias para manter e melhorar as relações, entre elas, estratégias básicas como o tratamento justo dos clientes, oferta de ampliações nos serviços e tratamento de cada cliente como se fosse um segmento de um só cliente – a essência da personalização em massa. Os serviços adicionais muitas vezes desempenham um papel fundamental na formação e sustentação de relações entre vendedores e compradores de bens industriais.

Uma vez que, os clientes, sejam atraídos para dar início a um relacionamento com a empresa, os clientes estarão mais dispostos a permanecer em um relacionamento enquanto estiverem sendo consistentemente supridos com produtos e serviços de qualidade e bom valor ao longo do tempo. Eles serão suscetíveis a serem conquistados por concorrentes se sentirem que a empresa compreende suas necessidades em constante mudança e parece disposta a investir

⁴ VELHO, Altemir da Silva. *O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço*. Florianópolis – SC. 1995. Disponível em: www.eps.ufsc.br/disserta/velho/indice/index.html.

no relacionamento mediante a constante melhoria e o desenvolvimento de seu composto de produtos e serviços.(ZEITHAML & BITNER, 2003).

2.13 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Recuperação de serviços compreende as ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço. Falhas ocorrem por todos os tipos de motivos – o serviço pode estar indisponível no prazo em que foi prometido, pode ter sido fornecido atrasado ou de modo excessivamente lento, o resultado pode estar incorreto ou ter sido executado de modo insuficiente, ou, ainda os funcionários podem ter sido rudes ou desatenciosos. Todos estes tipos de falhas geram sentimentos e reações negativos por parte dos clientes. Se deixados sem reparo, eles podem acabar deixando a empresa, contando a outros clientes suas experiências negativas, e até mesmo desafiando a organização por meio e órgãos de defesa do consumidor ou de outros canais legais. (ZEITHAML & BITNER, 2003).

Embora toda a empresa deva planejar para a necessidade de implementar a recuperação eficaz do serviço, nada substitui a sua realização correta logo da primeira vez. De fato, há um perigo real em permitir que procedimentos excelentes de recuperação do serviço substituam a confiabilidade do serviço.

Quando um problema é provocado por fatores controláveis, internos, não há desculpa para permitir que ele ocorra novamente – seja do ponto de vista do cliente ou do ponto de vista da empresa – porque as falhas recorrentes no serviço podem afetar as percepções dos clientes sobre a qualidade e afetar negativamente a produtividade do serviço. (LOVELOCK & WRIGHT,2001).

Diante da insatisfação em relação ao serviço, o cliente pode reclamar ou não e decidir voltar a comprar do mesmo fornecedor ou não. No caso de clientes que reclamam, a decisão de voltar a comprar é afetada pelo tratamento dado pelo fornecedor à insatisfação.

A recuperação de falhas pretende restituir ao cliente o valor original do serviço e compensar a insatisfação decorrente da falha.

A maioria dos clientes insatisfeitos não reclama para a empresa, apenas conta para outros clientes em perspectiva. Um estudo realizado pela *Technical Assistance Research Programs Institute* (TARP) para o U. S. Office Consumer Affairs

mostrou que consumidores que percebem que suas reclamações não foram satisfatoriamente resolvidas fizeram mais divulgação boca-a-boca negativa (contaram para nove ou dez pessoas suas experiências negativas) do que a divulgação boca a boca positiva de clientes plenamente satisfeitos (contaram para quatro ou cinco pessoas suas experiências positivas). ALMEIDA & TOLEDO, (2001) apud (HESKETT, SASSER, HART, 1990).

Para ALMEIDA & TOLEDO (2001)⁵, (apud BITNER, BROWN & MEUTER, 200) a recuperação de falhas pode ser uma oportunidade da empresa demonstrar uma qualidade superior e um cuidado especial em relação ao seu cliente. Pessoas estão mais atentas em situação de recuperação de falhas do que em situação de normalidade. Porém ver falhas como oportunidades de impressionar clientes envolve risco substancial. Uma falha é sempre indesejável e não se espera que o cliente esteja muito receptivo.

⁵ ALMEIDA, Luis Otávio A. de, TOLEDO, Geraldo Luciano. *Retenção de clientes: recuperação de falha de serviços*. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/Semead/6Semead/index.html.

3 A EMPRESA

3.1 Histórico da Empresa

3.1.1 Filosofia

O movimento lojista tem características importantes que o difere de associações profissionais e sindicatos patronais. Uma dessas características é o seu caráter espontâneo e auto regulamentador. O Movimento Lojista nasceu da livre iniciativa de empresários do varejo que compreenderam a importância do convívio e da troca de experiências entre si, visando aprimoramento individual como lojista e fortalecimento da classe, de modo genérico.

As Câmaras de Dirigentes Lojistas, células do movimento nos municípios brasileiros, bem como suas representações estaduais e nacional, não têm seu funcionamento sujeito a nenhuma Lei ou regulamentação governamental, salvo as que regulam as sociedades civis. Assim as CDL's são entidades livres que se consolidaram sobre preceitos de união e participação lojistas abnegados e cientes da necessidade de cooperação de esforços para a defesa da classe.

Outrora organizado em forma de Clubes de empresários, o Movimento Lojista sempre prezou e estimulou a participação e o entrosamento entre seus associados como fator preponderante para o sucesso. Uma CDL tem portanto, o seu principal patrimônio no trabalho e na capacidade de contribuição intelectual de seus membros.

O Movimento Lojista cresce em todo o país, desenvolvendo e disseminando sempre mais sua participação no estímulo ao fortalecimento do Varejo, através da contribuição de dirigentes muitas vezes anônimos, que dividem suas atividades entre o "balcão" da loja e a organização de sua classe.

3.1.2 Fatores Essenciais

O Movimento Lojista apóia-se em fatores que têm regulado sua atuação. São eles:

- objetivos – desenvolver atividades que proporcionem às empresas do varejo nacional, condições para seu desenvolvimento e

aprimoramento, apoiando de todas as formas a iniciativa privada. - Utilizar-se de sua estrutura para facilitar a atuação do lojista em sua atividade, bem como promover eventos nos campos de treinamento, informação e congregação da classe. - Procurar integrar-se e se fazer representar junto às autoridades governamentais, buscando obtenção de meios que permitam a diminuição da burocracia, a redução da carga tributária, a defesa das reivindicações de interesse dos lojistas e, sobretudo, contribuir para o crescimento e desenvolvimento de nosso país;

- credibilidade – somente é possível ao Movimento Lojista alcançar plenamente seus objetivos, mantendo um alto grau de credibilidade das suas instituições, seja a nível municipal (CDL), estadual (Federações) e nacional (Confederações), junto aos seus associados, a comunidade e as autoridades constituídas. Tal condição é indispensável para que proposições e ações efetivas, venham a ser aceitos e desejados pelos diversos segmentos da sociedade e respeitados pelo meio empresarial e político, que reconhecerão no Movimento Lojista, entidade benéfica para o processo de formação de municípios, estados e uma nação próspera e equilibrada;
- estratégia – O Comércio Lojista, exercendo seu papel de último elo no processo PRODUÇÃO/DISTRIBUIÇÃO/CONSUMO, é rapidamente afetado pelas mudanças e recebe de imediato o reflexo das formas de comportamento do consumidor, das atitudes da indústria e das decisões governamentais. É o que pode ser chamado de “para-choque” da economia. Por outro lado, esta sensibilidade oferece ao setor a vantagem de poder detectar com rapidez a necessidade de adequação às novas condições que surgem e testar com agilidade de resposta novos métodos e técnicas em suas atividades;
- recursos – é indispensável que haja recursos para o desenvolvimento da missão do Movimento Lojista. Estes recursos são basicamente: humanos, técnicos e financeiros;
- prestação de serviços – ao se filiar a uma C.D.L. o empresário em sua grande maioria, necessita um determinado nível de retorno, por sua

contribuição e participação. A contraprestação é fornecida pela C.D.L. através de benefícios aos lojistas em forma de treinamento, fortalecimento da classe, apoio à administração e vendas (Serviço de consultas ao S.P.C. e cheques, etc.), fornecimento de dados estatísticos e informações, realização de eventos técnicos e de conagração, bem como outros serviços de apoio material e técnico. É indispensável, portanto, que em todas as suas fases de desempenho os líderes lojistas, estejam cientes que as empresas filiadas esperam do Movimento uma atuação dinâmica e ativa, com metas bem estabelecidas e trabalho dirigido para alcança-las, como forma de encaminhamento para o objetivo maior e permanente de fortalecimento da classe lojista.

3.1.3 Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas – CNDL

Criada em 21 de outubro de 1960, fruto do idealismo de diversos lojistas que desde 1955, com a criação da primeira Câmara de Dirigentes Lojistas, esforçavam-se pelo surgimento de uma entidade em nível nacional, a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas tem como objetivo básico representar o lojista no âmbito nacional; em todas as áreas que estejam ao alcance da entidade notadamente:

- formação de uma mentalidade integrada para o apoio de metas em nível nacional de interesse da classe;
- geração de tecnologia para o varejo e treinamento de empresários e executivos de lojas;
- integração junto às autoridades governamentais, buscado a obtenção de fórmulas que permitam o fortalecimento da livre iniciativa, a diminuição da burocracia e o fortalecimento das reivindicações de interesse dos lojistas;
- registro, divulgação dos fatos, números e informações de utilidade para o lojista, colaborando com o esforço de atualização do empresário e com a formação de uma memória relativa aos eventos significativos para a classe e um indicador nacional para balizamento das atividades do varejo;

- realização de encontros de empresários lojistas, integrando objetivos, troca de idéias e informações, consolidação do espírito de classe empresarial e confraternização;
- desenvolvimento de estudos especiais relacionados a aspectos jurídicos, atos e fatos econômicos e sociais que de forma direta ou indireta possam interferir nos interesses dos lojistas, procurando encontrar e indicar as soluções para tais casos;
- organização de missões empresariais internacionais de forma a preparar o lojista para um novo tempo, reciclá-lo para melhor entendimento da realidade que o cerca, além dos limites do seu estabelecimento comercial, preparando-o para enfrentar novos desafios;
- coordenação a aplicação de normas e orientação técnica aos SPCs de todo o Brasil, mesmo que os não sejam departamentos de CDLs.

3.1.4 Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas – FCDL

A Federação das Câmaras de Dirigentes Lojista é a entidade que congrega as CDLs de um Estado. Tendo sua sede social normalmente na capital do Estado, a Federação, em certos casos, mantém uma sede executiva em outras cidades, quando seu Presidente não reside na capital. A Federação tem como principal objetivo prestar assistência e orientação às CDLs do seu Estado, transmitindo-lhes também metas de interesse geral do comércio lojista, em torno das quais todas as Câmaras devem se unir, a fim de formar “grupos de pressão” e *lobby* empresarial.

Cabe ainda à Federação a coordenação de convenções estaduais, em colaboração com as CDLs das cidades onde estas serão realizadas, tratando-se de um evento que envolve municípios de todo o Estado, é desejável que a Federação ofereça todo o apoio e assistência possíveis, para que a Convenção Estadual obtenha sucesso em seus objetivos de integração, confraternização e aprimoramento dos lojistas. Existem 21 FCDLs no país e 5 CDLs equiparadas.

3.1.5 Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL

A 1ª Câmara de Dirigentes Lojistas foi fundada em 1955, na cidade do Rio de Janeiro. No momento existem cerca de 1.100 CDLs e a perspectiva é que este número duplique nos próximos dois anos.

A Câmara de Dirigentes Lojistas é a entidade de classe, criada por lojistas, que representa os lojistas no âmbito municipal, sendo formada por empresas associadas que se reúnem regularmente para, em conjunto, deliberar sobre providências, ações, estudos, estratégias, trocas de idéias e informações, bem como todo o necessário para o desenvolvimento da atividade lojista.

Os benefícios da atuação de uma CDL são plenamente reconhecidos e não se restringem às suas associadas, mas a toda a comunidade, pois à medida em que a entidade atua junto aos lojistas, defendendo os interesses da livre iniciativa, traz resultados positivos não só às suas necessidades, mas principalmente ao consumidor.

3.1.5.1 Câmara de Dirigentes Lojistas de São Mateus do Sul

A CDL de São Mateus do Sul teve início no dia 25 de maio de 1979 em dependência da firma de Aníbal F. Muller, na Rua Ozy Mendonça de Lima, nesta cidade. Nesta data ocorreu a primeira reunião ordinária entre os comerciantes locais para a fundação do Clube dos Lojistas e do Serviço de Proteção ao Crédito. Durante estes 24 anos de existência, a CDL de São Mateus do Sul vem crescendo e aperfeiçoando cada vez mais com o intuito de colaborar com o desenvolvimento e qualificação do comércio de nossa cidade. Hoje, a CDL de São Mateus do Sul é uma das mais estruturadas da região sudeste paranaense e seu objetivo é melhorar progressivamente, cooperando com o desenvolvimento do nosso município, contribuindo para tornar o país melhor.

A C.D.L. de São Mateus do Sul é constituída de 16 diretores, eleitos a cada dois anos pelos associados da entidade.

A CDL presta aos seus associados vários serviços que são:

- serviço de proteção ao crédito – O SPC faz parte da RIPC – Rede de Informação de Proteção ao Crédito, que oferece os seguintes serviços:
 - a) SPC (com confirmação do CPF pela receita federal);

- b) Vídeocheque – da RIPC (com confirmação do CPF pela receita federal);
 - c) Consulta Múltipla – SPC e Cheque da RIPC (com confirmação do CPF pela receita federal);
 - d) SIC – Serviço de informação comercial (com confirmação do CNPJ pela receita federal);
 - e) Renavam – disponibiliza informações sobre veículos auto-motores;
 - f) Seproc Empresarial – informações cadastrais de empresas e seus sócios – protestos, cheques sem fundos, etc. – consulta completa;
 - g) Seproc Pessoal – oferece uma consulta múltipla mais completa, apresentará informações sobre títulos protestados, informações dos cartórios.
- Serasa:
 - a) Ligcheque – informações sobre cheques sem fundos, cancelados, sustados, roubados e extraviados e pendências financeiras, a nível nacional.
 - Saúde CDL – é um dos melhores serviços que a CDL proporciona a seu associado. É um convenio com médicos(as), dentistas, fisioterapeutas, psicólogas, oftalmologista, fonoaudióloga e laboratórios;
 - Convênios com escolas Oxon Language Center e CDI – Informática, são descontos em mensalidades, para os associados da CDL;
 - Convênio com juizado especial cível (cobrança nas pequenas causas): este serviço é um convênio que a CDL estabeleceu com o Tribunal de Justiça do Paraná, o qual estabelece o direito às microempresas de ajuizarem ações no Juizado Especial Cível (Juizado de Pequenas Causas);
 - Vídeo – Teca: são 45 fitas sobre motivação, qualidade, marketing, vendas, gestão de pessoas e outros, são emprestadas ao associada, ou o mesmo pode assistir na sala de reuniões da CDL;
 - Cursos e palestras;
 - Promoções;
 - Eventos;

- Trabalho Digitado.
- Carta de aviso de registro no S.P.C.;

Para a execução destes serviços na CDL, contamos com uma equipe de seis pessoas: Rosane, Joseane, Anilcéia, Izabel, Kelly e Rafael.

Este estudo de caso descreverá como é vista a qualidade da prestação de serviço destas seis pessoas para com os seus associados.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada com vinte e seis empresários associados da Câmara de Dirigentes Lojistas de São Mateus do Sul. O critério utilizado para a escolha dos mesmos, foi à frequência de uso dos serviços e o conhecimento sobre a entidade. As entrevistas foram feitas pessoalmente com cada sócio.

O questionário era composto por três partes: a primeira era sobre a qualidade esperada, com vinte e dois itens, com notas variando de 1 (concordo integralmente) e 7 (discordo totalmente); a segunda parte, continha as cinco dimensões da qualidade onde solicitava uma distribuição de 100 pontos para as mesmas, caracterizando da mais importante a menos importante, e por fim a terceira era sobre a qualidade recebida, feita nos mesmos padrões da primeira.

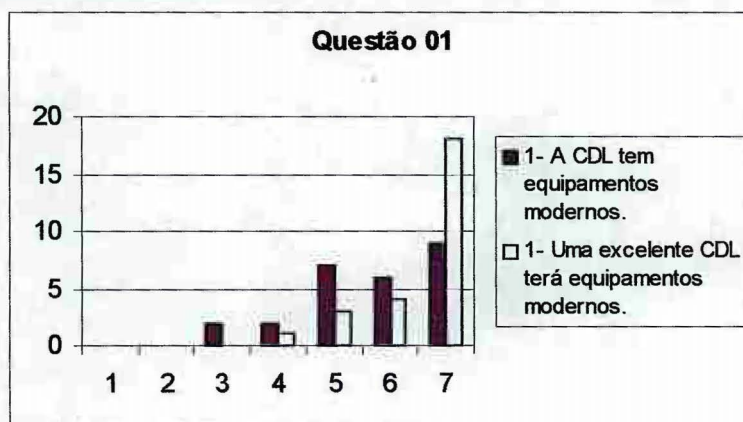
Para cada item perguntado, teremos uma tabela contendo cada pontuação e um gráfico .

TABELA 2:QUESTÃO 01

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. tem equipamentos modernos.			2	2	7	6	9
Uma excelente C.D.L. terá equipamentos modernos.				1	3	4	18

FONTE: A autora.

GRÁFICO 01: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 01



FONTE: A autora.

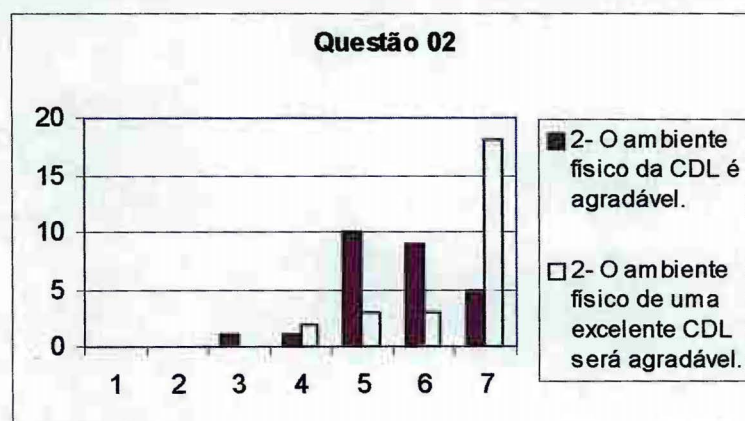
Os entrevistados esperam que a C.D.L. tenha equipamentos modernos, 70% concordam com está afirmativa. Porém percebem que isto não é real, somente 35% acreditam que a C.D.L. tenha equipamentos modernos.

TABELA 3: QUESTÃO 02

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
O ambiente físico da C.D.L. é agradável.			2	2	7	6	9
O ambiente físico de uma excelente C.D.L. será agradável.				2	3	3	18

FONTE: A autora.

GRÁFICO 02: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 02



FONTE: A autora.

Nesta questão 02, praticamente, 70% acham importante que o ambiente físico seja agradável. Somente 19% acreditam que o ambiente físico esteja

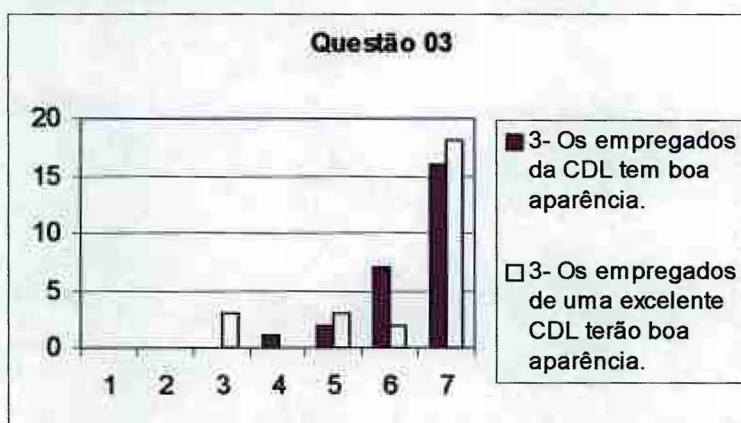
agradável. Fato este explicado nas entrevistas, pois foi comentado que nossas instalações físicas estão muito pequenas.

TABELA 4: QUESTÃO 03

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados da C.D.L. têm boa aparência.				1	2	7	16
Os empregados de uma excelente C.D.L. terão boa aparência.			3		3	2	18

FONTE: A autora.

GRÁFICO 03: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 03



FONTE: A autora.

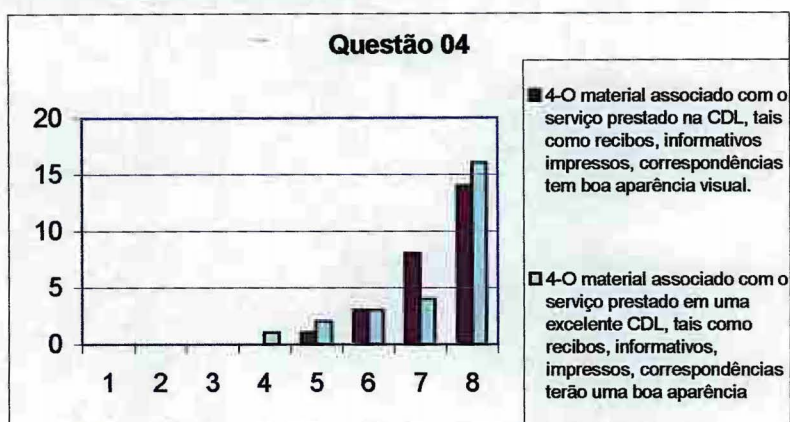
A maioria dos entrevistados acha necessário que os empregados tenham boa aparência. Inclusive é percebido que temos esta qualificação, porém nos foi sugerido o uso de uniformes.

TABELA 5: QUESTÃO 04

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
O material associado com o serviço prestado na C.D.L., tais como recibos, informativos, impressos, correspondências, tem boa aparência.				1	3	8	14
O material associado com o serviço prestado em uma excelente C.D.L., tais como recibos, informativos, impressos, correspondências, terão uma boa aparência visual.			1	2	3	4	16

FONTE: A autora.

GRÁFICO 04: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 04



FONTE: A autora.

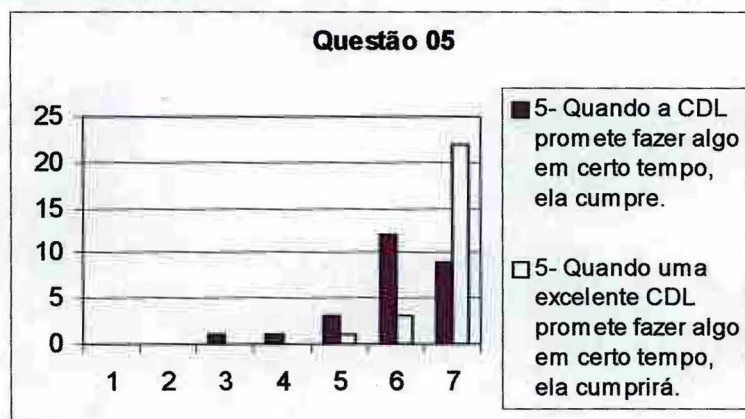
O material utilizado na entidade é importante que tenha boa aparência, que tenha um padrão, 61% concordam com esta afirmativa. E aproximadamente, 53% acreditam que os impressos utilizados pela C.D.L., estão apropriados. Houve uma sugestão nesta questão: geralmente o que conta em um impresso, não é a aparência visual e sim o conteúdo.

TABELA 6: QUESTÃO 05

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Quando a C.D.L. promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre.			1	1	3	12	9
Quando uma excelente C.D.L. promete fazer algo em certo tempo, ela cumprirá					1	3	22

FONTE: A autora.

GRÁFICO 05: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 05



FONTE: A autora.

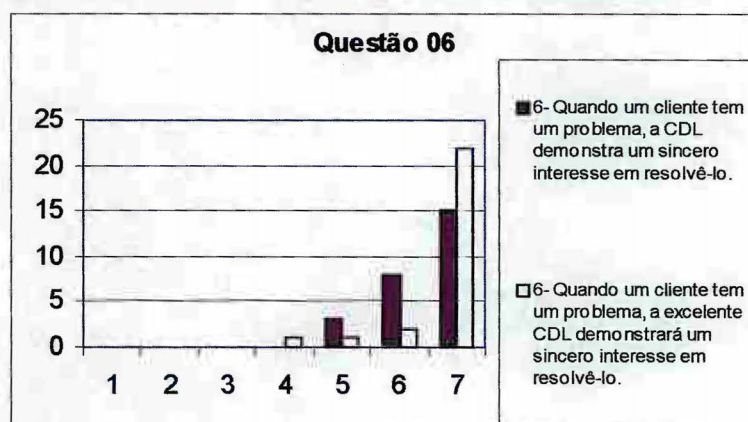
Este item implica na confiabilidade do associado na entidade. 85% acham de suma importância o cumprimento de uma promessa, pois se a mesma não é realizada a credibilidade é perdida. 62% acreditam que as promessas são cumpridas pela entidade, porém temos muito a melhorar.

TABELA 7: QUESTÃO 06

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Quando um cliente a C.D.L. demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.					3	8	15
Quando um cliente tem um problema, a excelente C.D.L. demonstrará um sincero interesse em resolvê-lo.				1	1	2	22

FONTE: A autora.

GRÁFICO 06: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 06



FONTE: A autora.

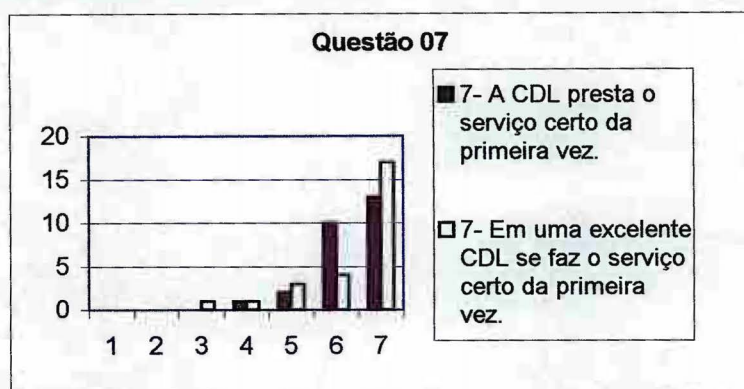
A questão acima retrata o interesse que a entidade tem para com os problemas dos associados e mostra o quanto eles consideram este fator importante. A C.D.L. preocupa com este item, mas tem muito a melhorar. Apesar de alguns sócios comentarem que a C.D.L. tem que visar o coletivo e não o individual, salvo alguns casos.

TABELA 8: QUESTÃO 07

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. presta o serviço certo da primeira vez.				1	2	10	13
Em uma excelente C.D.L. se faz o serviço certo da primeira vez.			1	1	3	4	17

FONTE: A autora.

GRÁFICO 07: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 07



FONTE: A autora.

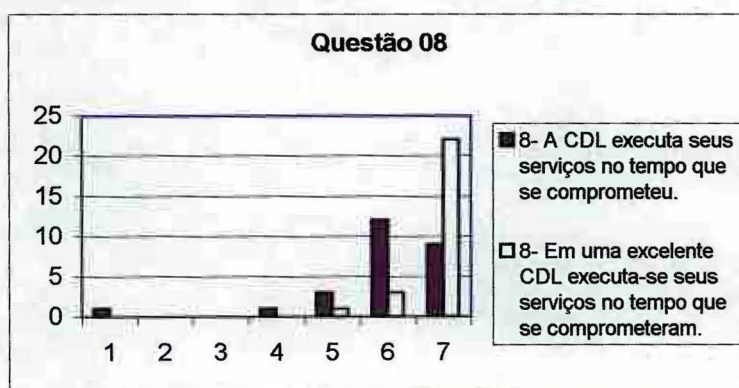
O gráfico acima destaca a importância de se fazer o serviço correto da primeira vez. A C.D.L. precisa melhorar este aspecto da qualidade, apesar de que alguns entrevistados, julgarem não ser imprescindível, fazer o serviço correto da primeira vez.

TABELA 9: QUESTÃO 08

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. Executa seus serviços no tempo que se comprometeu	1			1	3	12	9
Em uma excelente C.D.L. executa-se seus serviços no tempo que se comprometeram					1	3	22

FONTE: A autora.

GRÁFICO 08: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 08



FONTE: A autora.

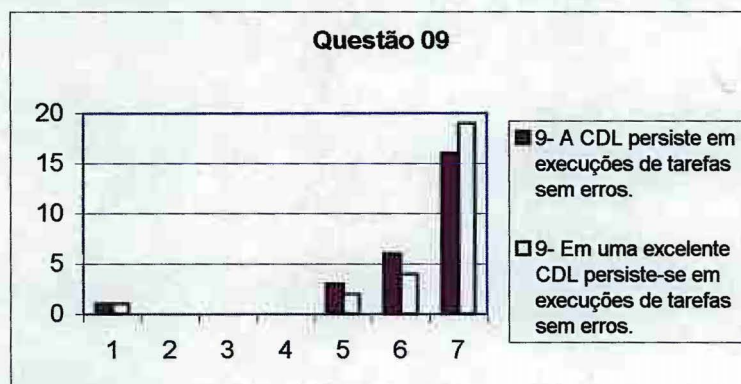
Nesta afirmativa, há 85% que concordam ser importante este fator para uma C.D.L. de boa qualidade, tendo apenas 35% acreditando que a C.D.L. se compromete com o serviço no tempo solicitado.

TABELA 10: QUESTÃO 09

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. persiste em execuções de tarefas sem erros.	1				3	6	16
Em uma excelente C.D.L. persiste-se em execuções de tarefas sem erro.	1				2	4	19

FONTE: A autora.

GRÁFICO 09: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 09



FONTE: A autora.

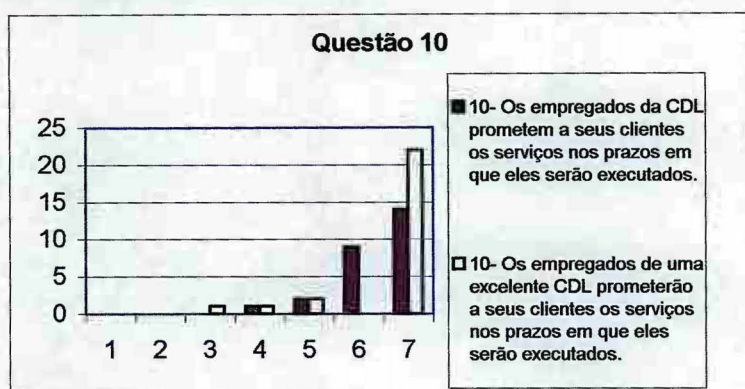
É claro que toda a empresa, tem que estar preocupada em não cometer erros. É o que demonstra o gráfico acima, é importante estar sempre buscando melhorar. A diferença entre a qualidade percebida e a qualidade esperada nesta questão é relativamente pequena, isto quer dizer que estamos perto do que o cliente realmente espera. Houve apenas um entrevistado que acha que a C.D.L. não persiste nas tarefas sem erro e que também julga não ser necessário este fator.

TABELA 11: QUESTÃO 10

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados da C.D.L. prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.				1	2	9	14
Os empregados de uma excelente C.D.L. prometerão a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.			1	1	2		22

FONTE: A autora.

GRÁFICO 10: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 10



FONTE: A autora.

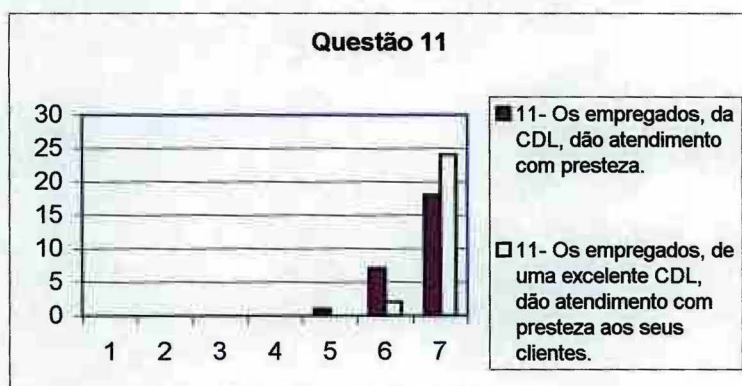
Os associados se sentem relativamente seguros quanto ao quesito acima. Deveriam se sentir muito mais seguros, pois quando o empregado promete o serviço ele terá que cumprir no prazo estabelecido, mas não é o que a percepção do associado nos diz.

TABELA 12:QUESTÃO 11

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados da C.D.L. dão atendimento com presteza.					1	7	18
Os empregados de uma excelente C.D.L., dão atendimento com presteza aos seus clientes.						2	24

FONTE: A autora.

GRÁFICO 11: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 11



FONTE: A autora.

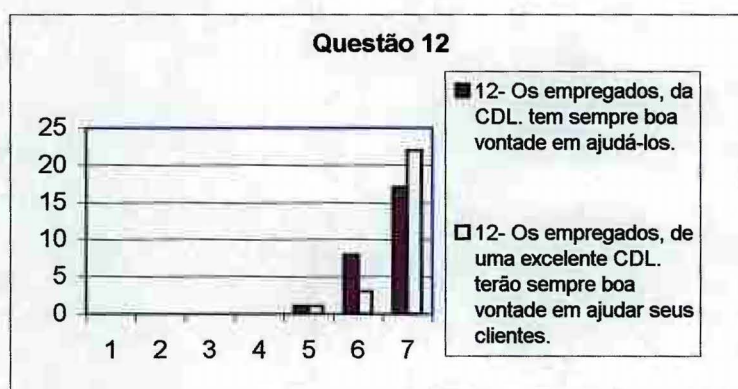
Dos entrevistados nesta questão, 92% acreditam que os empregados tem que dar um atendimento com prontidão e 70% dos entrevistados acham que realmente os empregados tem um atendimento rápido. Para diminuir esta diferença é preciso treinar os empregados, fazer com que eles estejam mais solícitos na hora do atendimento.

TABELA 13: QUESTÃO 12

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados da C.D.L. têm sempre boa vontade em ajudá-lo.					1	8	17
Os empregados de uma excelente C.D.L., terão sempre boa vontade em ajudar seus clientes.					1	3	22

FONTE: A autora.

GRÁFICO 12: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 12



FONTE: A autora.

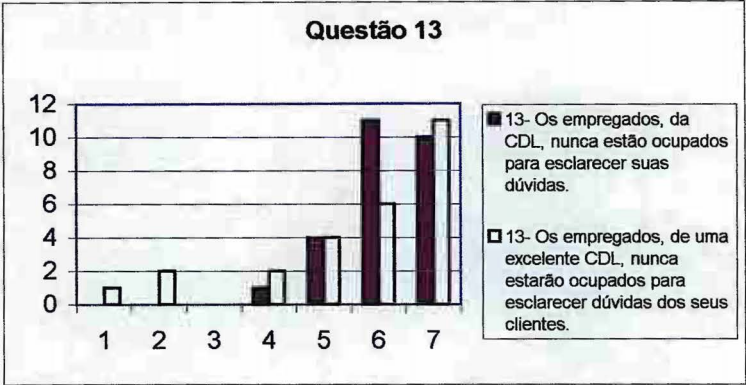
Os empregados, dão assistência aos associados, na expectativa de quase 85% dos entrevistados e somente 65% concordam integralmente com este item. Como já analisamos no item que fala sobre a presteza, somente com treinamento, qualificando o funcionário que poderemos acabar com este hiato entre as duas qualidades.

TABELA 14: QUESTÃO 13

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados da C.D.L. nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas.				1	4	11	10
Os empregados de uma excelente C.D.L. nunca estarão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.	1	2		2	4	6	11

FONTE: A autora.

GRÁFICO 13: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 13



FONTE: A autora.

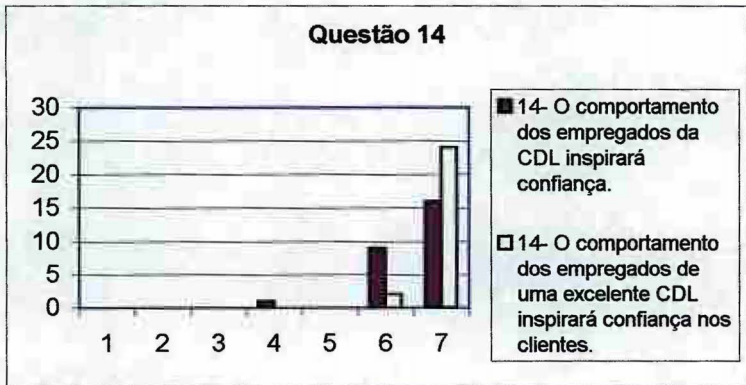
Este é um item, irrelevante para os entrevistados, pois é difícil ter os empregados desocupados para atender. Normalmente, os empregados deixam do que estão fazendo para atender o associado. Pôr este motivo que a qualidade percebida e a esperada é praticamente a mesma, inclusive a percebida superou a esperada, na nota número 6.

TABELA 15: QUESTÃO 14

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
O comportamento dos empregados da C.D.L. inspira confiança.				1		9	16
O comportamento dos empregados de uma excelente C.D.L. inspirará confiança nos clientes.						2	24

FONTE: A autora.

GRÁFICO 14: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 14



FONTE: A autora.

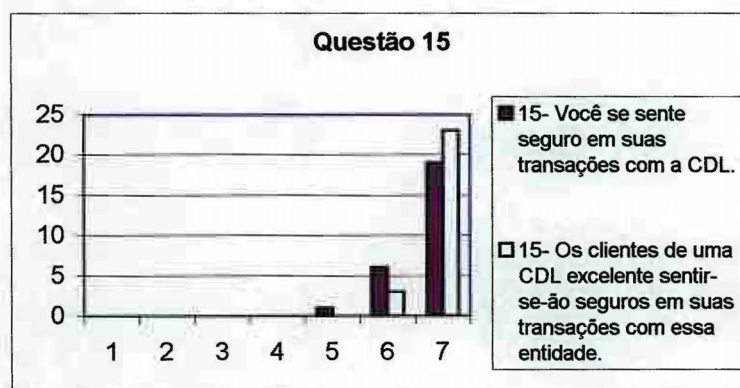
O item confiança analisado nesta questão é de suma importância para a nossa entidade, pois trabalhamos para uma diretoria, não temos um chefe nos vigiando. Portanto há necessidade que haja confiança nos empregados, no que diz respeito ao andamento do serviço até o controle financeiro. Por este motivo 92% concordam integralmente com este item, mas somente 61% percebem que o empregado inspira confiança. Precisamos rever este ponto, melhorá-lo, tornando mais transparente nossas ações.

TABELA 16: QUESTÃO 15

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Você se sente seguro em suas transações com a C.D.L.						3	23
Os clientes de uma C.D.L. excelente sentir-se-ão seguros em suas transações com essa empresa.					1	6	19

FONTE: A autora.

GRÁFICO 15: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 15



FONTE: A autora.

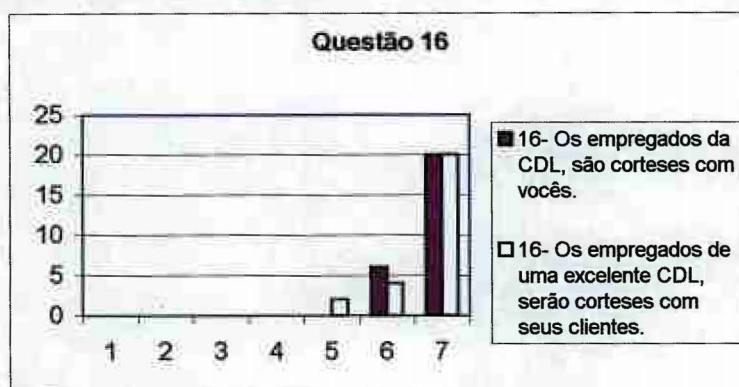
Outro fator que envolve a segurança do cliente, pois na C.D.L. fornecemos informações para a liberação de crédito dos lojistas, para isso eles têm que se sentir seguros com confiança, em nossa resposta. As transações financeiras são as cobranças dos serviços prestados, que também tem que ser coerentes.

TABELA 17: QUESTÃO 16

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados da C.D.L., são corteses com vocês.					2	4	20
Os empregados de uma excelente C.D.L., serão corteses com seus clientes.						6	20

FONTE: A autora.

GRÁFICO 16: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 16



FONTE: A autora.

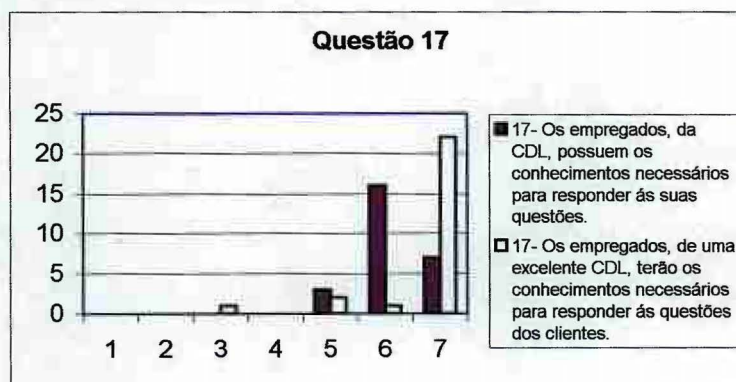
Este é o primeiro item que a qualidade percebida é igual à qualidade esperada, os empregados da C.D.L. são realmente corteses, amáveis com seus associados.

TABELA 18: QUESTÃO 17

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados da C.D.L., possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.					3	16	7
Os empregados, de uma excelente C.D.L., terão os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.			1		2	1	22

FONTE: A autora.

GRÁFICO 17: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 17



FONTE: A autora.

O item conhecimento para responder as questões, é muito delicado e aproximadamente 85% concordam integralmente que este é um quesito importante. Quando o associado tem alguma dúvida, e não sabemos dar esta resposta

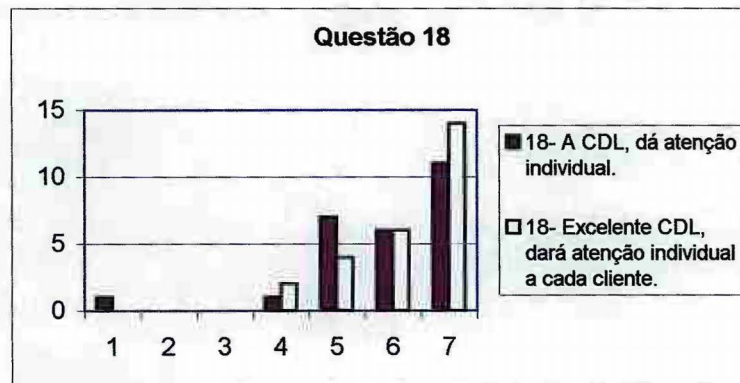
prontamente, procuramos sana-la e damos um retorno ao solicitante. Portanto é necessário que os empregados, tenham um conhecimento adequado, para a sua função.

TABELA 19: QUESTÃO 18

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. dá atenção individual.	1			1	7	6	11
Excelente C.D.L., dará atenção individual a cada cliente				2	4	6	14

FONTE: A autora.

GRÁFICO 18: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 18



FONTE: A autora.

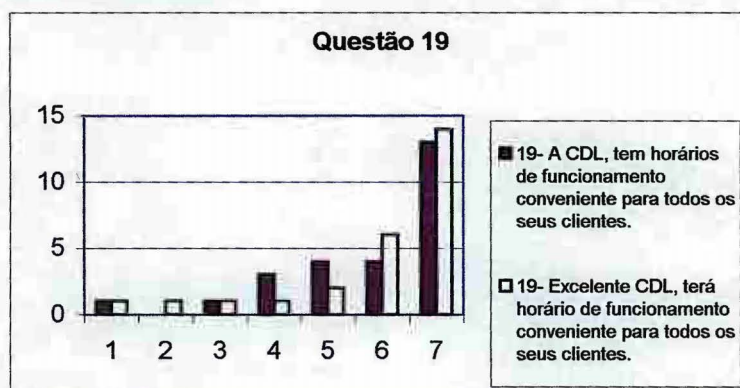
Analisando o fato da diretoria despender, a atenção individual ao associado. É difícil no sentido de que todos têm seu trabalho e não tem tempo para dispor desta atenção. No entanto se faz necessário em algumas ocasiões, que são, visitas para convidar o associado a participar de uma convenção, promoção.

TABELA 20: QUESTÃO 19

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. tem horários de funcionamento conveniente para todos os seus clientes.	1		1	3	4	4	13
A C.D.L., tem horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes.	1	1	1	1	2	6	14

FONTE: A autora.

GRÁFICO 19: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 19



FONTE: A autora.

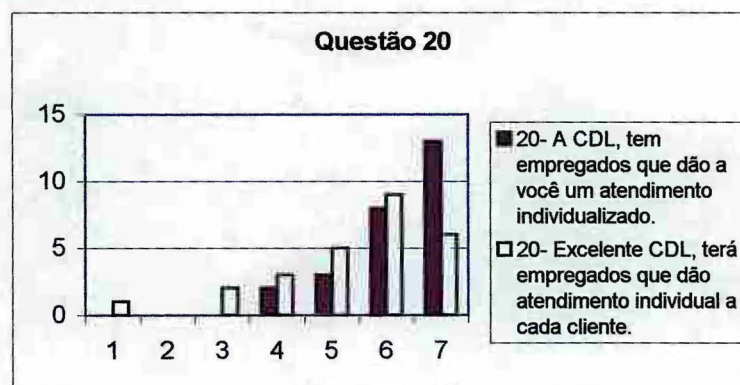
Este é um item muito polêmico entre os associados. Porém os entrevistados comentaram que é preciso analisar o horário da maioria e a C.D.L. trabalhar neste período. Pois nunca conseguiremos atender a todos, apesar de existir a internet, onde as lojas podem realizar as suas consultas ao S.P.C., fora do horário comercial.

TABELA 21: QUESTÃO 20

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. tem empregados que dão atendimento individual a cada cliente.	1		2	3	5	9	6
A C.D.L. tem empregados que dão a você um atendimento individualizado.				2	3	8	13

FONTE: A autora.

GRÁFICO 20: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 20



FONTE: A autora.

O associado julga não ser tão importante o atendimento individualizado, mas sabe que a entidade dá este tipo de atendimento e reconhece, na qualidade

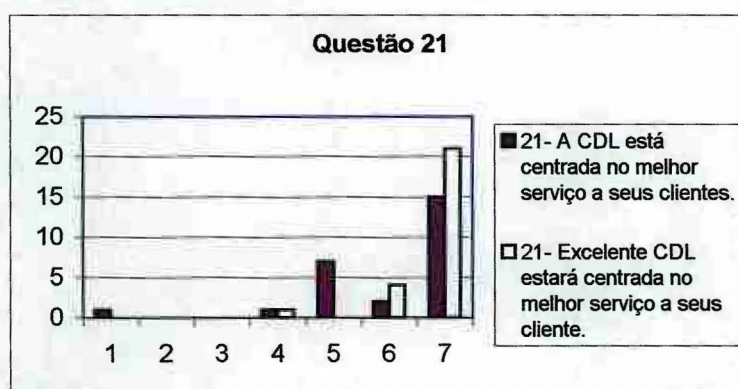
esperada do atendimento individual, pois há uma grande diferença na nota 7 deste quesito. 23% julgaram importante ter a atenção individual e no entanto 50% reconhecem que tem este atendimento individualizado.

TABELA 22: QUESTÃO 21

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. está centrada no melhor serviço a seus clientes.	1			1	7	2	15
Excelente C.D.L. estará centrada no melhor serviço a seus clientes.				1		4	21

FONTE: A autora.

GRÁFICO 21: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 21



FONTE: A autora.

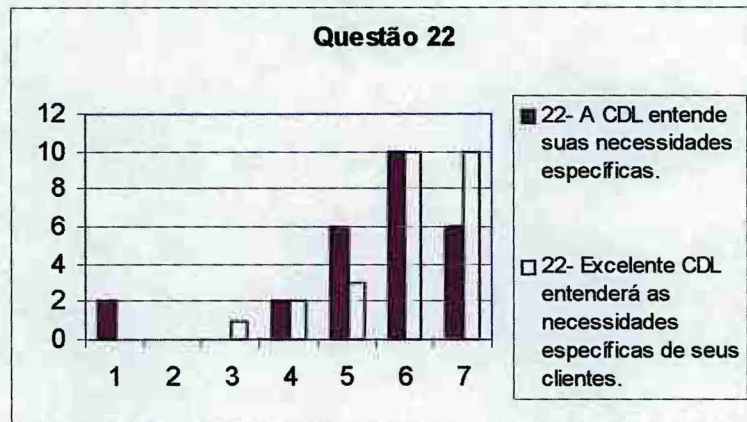
A maioria dos entrevistados, acredita que a C.D.L. tem que estar centrada no melhor serviço ao cliente. Fato este que não está acontecendo sendo percebido pelos associados. Como demonstra o gráfico acima.

TABELA 23: QUESTÃO 22

Item da escala	1	2	3	4	5	6	7
A C.D.L. entende suas necessidades específicas.	2			2	6	10	6
Excelente C.D.L. entenderá as necessidades específicas de seus clientes.			1	2	3	10	10

FONTE: A autora.

GRÁFICO 22: QUALIDADE PERCEBIDA X QUALIDADE ESPERADA – QUESTÃO 22



FONTE: A autora.

A C.D.L. não entende de uma forma individualizada as necessidades específicas dos associados e sim o conjunto das carências do grupo como um todo. podemos verificar no gráfico acima.

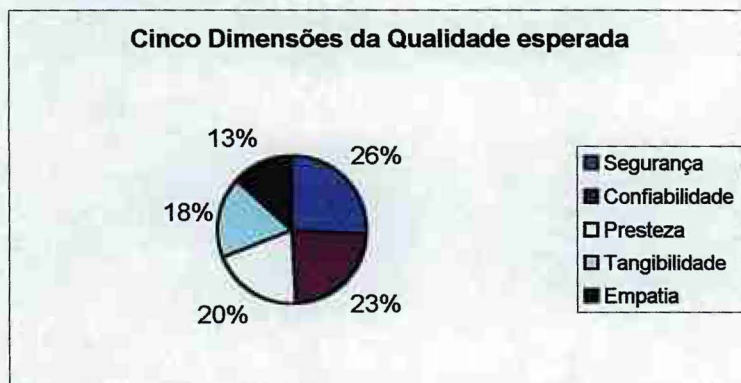
TABELA 24: CINCO DIMENSÕES DA QUALIDADE ESPERADA NA C.D.L.*

Dimensão	Pontuação	Percentual
Segurança	670	25,77
Confiabilidade	605	23,27
Presteza	515	19,81
Tangibilidade	460	17,69
Empatia	350	13,46

FONTE: A autora.

*Foi pedido aos clientes que alocassem 100 pontos entre as cinco dimensões. A importância reflete a soma dos pontos alocados para cada dimensão.

GRÁFICO 23: CINCO DIMENSÕES DA QUALIDADE ESPERADA NA C.D.L.



FONTE: A autora.

O gráfico acima mostra o desempenho das dimensões de acordo com os resultados da pesquisa. Nota-se que as dimensões segurança e confiabilidade são os quesitos mais considerados pelos entrevistados pois juntas detêm mais de 50%. Conforme o que revela a teoria, estes dois itens são realmente essenciais para empresas prestadoras de serviço.

TABELA 25: DESVIO – PADRÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA.

Itens da Escala	Desvio - padrão	Média 3+ DP	Média 3- DP
1. Equipamentos modernos.	1,26	9,47	1,92
2. Instalações físicas visualmente agradáveis.	0,98	8,56	2,67
3. Funcionários com aparência limpa e profissional.	0,81	8,90	4,03
4. O material de boa aparência, utilizado na prestação do serviço, impressos...	0,85	8,88	3,81
5. Realização dos serviços conforme anunciado ou prometido.	1,00	9,04	3,04
6. Interesse sincero em resolver problemas na prestação de serviços ao usuário.	0,71	8,58	4,34
7. Execução correta do serviço da primeira vez.	0,78	8,51	3,80
8. Realização dos serviços no prazo prometido.	1,28	9,80	2,12
9. Funcionários persistindo no serviço sem cometer erros.	1,29	10,17	2,44
10. Capacidade de fazer o cliente de sentir seguro ao ser atendido.	0,80	8,80	3,97
11. Presteza em atender ao cliente.	0,56	8,34	4,97
12. Boa vontade em servir o cliente.	0,57	8,33	4,90
13. A disponibilidade dos empregados em esclarecer dúvidas dos clientes.	0,83	8,66	3,65
14. Funcionários que inspiram confiança nos clientes.	0,71	8,66	4,42
15. Segurança do cliente sem suas transações com a entidade.	0,55	8,34	5,04
16. Funcionários que sempre tratam o cliente com educação.	0,43	8,06	5,48
17. Funcionários que tem o conhecimento para responder às questões dos clientes.	0,61	7,99	4,32
18. A atenção individualizada ao cliente.	1,37	9,98	1,79
19. Horários de funcionamento convenientes para os clientes.	1,58	10,53	1,08

Itens da Escala	Desvio - padrão	Média 3+ DP	Média 3- DP
20. Funcionários que dão um atendimento individualizado ao cliente.	0,95	9,08	3,38
21. Preocupação sincera em ter o melhor serviço.	1,43	10,32	1,76
22. Entender as necessidades do cliente.	1,58	10,20	0,72

FONTE: A autora.

A tabela acima mostra o desvio – padrão de cada item da pesquisa referente à qualidade percebida. Há 09 questões que estão fora dos padrões, ou seja, não estão entre a média 3+ desvio padrão e a média 3- desvio padrão, estas questões devem ser analisadas, pois com certeza existem falhas a serem corrigidas. Os itens, e suas respectivas dimensões são: 3 (*tangíveis*), 5,8,9 (*confiabilidade*), 14,15 (*segurança*), 18,19 e 21 (*empatia*).

TABELA 26: DESVIO – PADRÃO DA QUALIDADE ESPERADA.

Itens da Escala	Desvio - padrão	Média 3+ DP	Média 3- DP
1. Equipamentos modernos.	0,86	9,08	3,92
2. Instalações físicas visualmente agradáveis.	0,99	9,38	3,46
3. Funcionários com aparência limpa e profissional.	1,37	10,33	2,13
4. O material de boa aparência, utilizado na prestação do serviço, impressos...	1,18	9,76	2,70
5. Realização dos serviços conforme anunciado ou prometido.	0,49	8,28	5,33
6. Interesse sincero em resolver problemas na prestação de serviços ao usuário.	0,72	8,90	4,56
7. Execução correta do serviço da primeira vez.	1,09	9,63	3,07
8. Realização dos serviços no prazo prometido.	0,49	8,28	5,33
9. Funcionários persistindo no serviço sem cometer erros.	1,27	10,28	2,64
10. Capacidade de fazer o cliente de sentir seguro ao ser atendido.	1,06	9,77	3,38
11. Presteza em atender ao cliente.	0,27	7,74	6,11
12. Boa vontade em servir o cliente.	0,49	8,28	5,33
13. A disponibilidade dos empregados em esclarecer dúvidas dos clientes.	1,75	10,85	0,38
14. Funcionários que inspiram confiança nos clientes.	0,27	7,74	6,11
15. Segurança do cliente sem suas transações com a entidade.	0,33	7,86	5,91

Itens da Escala	Desvio - padrão	Média 3+ DP	Média 3- DP
16. Funcionários que sempre tratam o cliente com educação.	0,62	8,55	4,84
17. Funcionários que tem o conhecimento para responder às questões dos clientes.	0,94	9,46	3,85
18. A atenção individualizada ao cliente.	0,99	9,21	3,25
19. Horários de funcionamento convenientes para os clientes.	1,67	10,94	0,91
20. Funcionários que dão um atendimento individualizado ao cliente.	1,50	9,88	0,89
21. Preocupação sincera em ter o melhor serviço.	0,67	8,73	4,73
22. Entender as necessidades do cliente.	1,10	9,29	2,71

FONTE: A autora.

A Tabela 25, também se refere ao desvio padrão da qualidade esperada pelo cliente. Ela nos mostra que também há desvios que não se enquadram nos padrões e que merecem uma análise mais detalhada do porquê destas divergências de opiniões. Os itens e suas respectivas dimensões são: 5,6,7,8,9, (*confiabilidade*), 10,11,12 (*presteza*), 14,17(*segurança*) e 21(*empatia*). Foram citados todos os itens da dimensão confiabilidade, um item importante dentro da qualidade em prestação de serviços que deve ser cuidadosamente verificado.

TABELA 27: MÉDIA DOS ITENS DA QUALIDADE PERCEBIDA E QUALIDADE ESPERADA E A DIFERENÇA.

Itens da Escala	Dimensões	Média Percebida	Média Esperada	Diferença
1. Equipamentos modernos.	Tangíveis	5,69	6,50	-0,81
2. Instalações físicas visualmente agradáveis.	Tangíveis	5,62	6,42	-0,80
3. Funcionários com aparência limpa e profissional.	Tangíveis	6,46	6,23	0,23
4. O material de boa aparência, utilizado na prestação do serviço, impressos...	Tangíveis	6,35	6,23	0,12
5. Realização dos serviços conforme anunciado ou prometido.	Confiabilidade	6,04	6,81	-0,77
6. Interesse sincero em resolver problemas na prestação de serviços ao usuário.	Confiabilidade	6,46	6,73	-0,27
7. Execução correta do serviço da primeira vez.	Confiabilidade	6,15	6,35	-0,20
8. Realização dos serviços no prazo prometido.	Confiabilidade	5,96	6,81	-0,85

Itens da Escala	Dimensões	Percebida	Esperada	Diferença
9. Funcionários persistindo no serviço sem cometer erros.	Confiabilidade	6,31	6,46	-0,15
10. Capacidade de fazer o cliente de sentir seguro ao ser atendido.	Presteza	6,38	6,58	-0,20
11. Presteza em atender ao cliente.	Presteza	6,65	6,92	-0,27
12. Boa vontade em servir o cliente.	Presteza	6,62	6,81	-0,19
13. A disponibilidade dos empregados em esclarecer dúvidas dos clientes.	Presteza	6,15	5,62	0,53
14. Funcionários que inspiram confiança nos clientes.	Segurança	6,54	6,92	-0,38
15. Segurança do cliente sem suas transações com a entidade.	Segurança	6,69	6,88	-0,19
16. Funcionários que sempre tratam o cliente com educação.	Segurança	6,77	6,69	0,08
17. Funcionários que tem o conhecimento para responder às questões dos clientes.	Segurança	6,15	6,65	-0,50
18. A atenção individualizada ao cliente.	Empatia	5,88	6,23	-0,35
19. Horários de funcionamento convenientes para os clientes.	Empatia	5,81	5,92	-0,11
20. Funcionários que dão um atendimento individualizado ao cliente.	Empatia	6,23	5,38	0,85
21. Preocupação sincera em ter o melhor serviço.	Empatia	6,04	6,73	-0,69
22. Entender as necessidades do cliente.	Empatia	5,46	6,00	-0,54

FONTE: A autora.

As pontuações SERVQUAL estão expressas como a diferença entre as percepções e esperadas (P-E) e são, na maioria, números mais negativos, uma vez que as percepções dos clientes costumam ficar aquém das suas expectativas. (ZEITHAML & BITNER, 2003). A tabela acima nos mostra exatamente esta diferença entre a qualidade percebida e a esperada, realizada através das médias de cada item. Existindo apenas, cinco itens que são positivos, ou seja, que a qualidade percebida é maior que a qualidade esperada, são eles: 3. Funcionários com a aparência limpa e profissional (tangível); 4. O material de boa aparência, utilizado na prestação do serviço (tangível); 13. A disponibilidade dos empregados em esclarecer dúvidas dos clientes (presteza); 16. Funcionários que sempre tratam o cliente com

educação (segurança) e 20. Funcionários que dão atendimento individualizado ao cliente (empatia).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Como vimos no decorrer do trabalho, as cinco dimensões foram os parâmetros utilizados para avaliarmos a qualidade, e por elas faremos algumas considerações em relação à qualidade dos serviços prestados na C.D.L.:

- tangíveis: na percepção do associado a C.D.L. deve melhorar os seus equipamentos. As instalações físicas, precisam ser maiores. A C.D.L. hoje cresceu em número de sócios, serviços e funcionários, por estes motivos precisam de um lugar mais adequado. Os funcionários, poderiam usar uniformes;
- confiabilidade: esta dimensão está em descrédito na entidade, é preciso que a diretoria tome consciência deste fato e tome ações corretivas. Uma das ações é o envolvimento de mais associados nas ações da C.D.L.;
- prestação: a qualificação do empregado e a valorização do mesmo podem diminuir a lacuna existente entre a qualidade percebida e a qualidade esperada neste quesito. Pois não adianta o funcionário ser cortes se não tem conhecimento;
- segurança: o associado não está muito seguro com a C.D.L.. Se houvesse mais transparência nas ações, o associado saberia o que está acontecendo e ficaria mais seguro. A falta de um demonstrativo financeiro, enviado ao associado periodicamente pode diminuir esta lacuna;
- empatia: é um quesito que o sócio não dá muita importância, pois acredita que a entidade, deve visar o coletivo e não o individual. Apesar dos funcionários terem uma certa empatia para com os sócios.

Este estudo de caso, ressaltou a importância que os serviços representam nas economias modernas, bem como algumas perspectivas que mostram tendências de aumento de serviços, mesmo em empresas predominantemente industriais.

Com o modelo apresentado, SERVQUAL, pode-se perceber que a qualidade dos serviços prestados pelas empresas é de grande importância para a satisfação dos clientes, que por sua vez influenciam seu comportamento para futuras compras ou utilização dos serviços prestados pela empresa.

Vale também ressaltar que tais modelos são um passo inicial e fornecem um conjunto de diretrizes para avaliar a qualidade dos serviços e diagnosticar os problemas organizacionais, como qualificação de pessoal, padronização ou tecnologia empregada, que estejam causando os *Gaps* que determinarão a satisfação do cliente e que influenciarão sua percepção de qualidade.

Clientes são a energia vital de qualquer negócio. A qualidade dos serviços é um fator fundamental para conquista-los e mantê-los. Uma organização de serviços enfrenta uma série de dificuldades para garantir a satisfação dos seus clientes, isso porque os serviços são caracterizados pela intangibilidade, pela participação do cliente no processo de execução, pela sua natureza heterogênea e imprevisibilidade e, principalmente, pela dificuldade em se identificarem e trabalharem as expectativas dos clientes.

Assim, as adaptações necessárias a cada caso poderão ser feitas para obter as informações desejadas, a fim de possibilitar uma avaliação de qualidade que possibilite a entidade identificar as causas das divergências de percepção dos clientes a fim de reduzir seus *Gaps*, melhorando a qualidade dos serviços, que serão responsáveis pelo desempenho da entidade e possivelmente, de sua continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, Luis Otávio A. de, TOLEDO, Geraldo Luciano. *Retenção de clientes: recuperação de falhas de serviços*. 2001. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6Semead/index.html>> Acesso em: 18 jan. 2004.

BRUYNE, Paul de. *Dinâmica da Pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr., PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLARKE, Greg. *Marketing de serviços e resultados*. São Paulo: Futura, 2001.

FARIA, Carlos Alberto de. *Qualidade em serviços: modelo conceitual*. Disponível em <http://www.merkatus.com.br/11_artigos/28.html> Acesso em 16 jan. 2004.

GIANESI, Irineu G. N., CORREA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing, gerenciamento e serviços à competição por serviços na hora da verdade*. 4. ed. São Paulo: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip, HAYES, Thomas, BLOOM, Paul N. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2. ed. Tamboré – S.P.: Manole, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Chistopher, WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. Atlas, 1986.

VELHO, Altemir da Silva. O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço. Florianópolis – SC, 1995. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta/velho/indice/index.html>. Acesso em 16 jan. 2004.

ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jô. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.